



ԿԱՏԱՐԵԼԱԳՈՐԾԵՆՔ
ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ
ԱՋԴԵՅՈՒԹՅՈՒՆԸ

ՈՒՂԵՅՈՒՅՑ
ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ
ՁԵՌՆԵՐԵՑՆԵՐԻ
ՀԱՄԱՐ



Ձեռնարկը ստեղծվել է Եվրոպական միության աջակցությամբ:
Բովանդակության համար պատասխանատու է
Հանրային լրագրության ակումբը (ՀԼԱ):
Այն կարող է չհամընկնել Եվրոպական միության
տեսակետների հետ:

ԱՌԱՋԱԲԱՆ

Մենք՝ Հանրային լրագրության ակումբը (ՀԼԱ) և Թուրքիայի տնտեսական քաղաքականության հետազոտությունների հիմնադրամը (ՏԵՊԱՎ), ձեռներեցությունը համարում ենք Թուրքիայի և Հայաստանի բիզնես էկոհամակարգերի միջև կամուրջներ կառուցելու գործիք:

Կարևորելով դա՝ 2014 թվականին «Աջակցություն Հայաստան-Թուրքիա կարգավորման գործընթացին» (ATNP-I) ծրագրի մեկնարկից ի վեր ՏԵՊԱՎ-ն ու ՀԼԱ-ն համագործակցել են մի շարք նախագծերի շրջանակում, որոնք ուղղված են ձեռնարկատիրական էկոհամակարգերի միջև արդեն գոյություն ունեցող հարաբերությունների խորացմանը երկու երկրների ձեռներեցների փոխայցելությունների միջոցով: Մեր նպատակը մշտապես եղել է նպաստել

գործարար ցանցերի ընդլայնմանը՝ օգտագործելու տարածաշրջանում առկա ձեռնարկատիրական ներուժը:

Այսպիսով՝ ՀԼԱ-ն և ՏԵՊԱՎ-ը 2018 թվականին իրականացրին յոթամյա նախագիծ, 10 սոցիալական ձեռնարկատերեր Հայաստանից մասնակցեցին կարողությունների զարգացման մի շարք սեմինարների, այցելեցին Ստամբուլ, որտեղ ունեցան հանդիպումներ «Կատարելագործենք սոցիալական ազդեցությունը» սոցիալական ձեռներեցների համար ուղեցույցի շուրջ: Ուղեցույցը օգնում է սոցիալական ձեռներեցներին՝ ուսումնասիրելու և չափելու իրենց ձեռնարկությունների սոցիալական ազդեցությունը և կազմելու հաշվետվություններ իրենց ձեռնարկությունների սոցիալական ազդեցությունը բարելավելու

համար: Ուստի այս փաստաթուղթը կարող է համարվել ՀԼԱ-ի և ՏԵՊԱՎ-ի կողմից կարգավորման գործընթացի շրջանակներում նախկինում իրականացված գործողությունների օրգանական շարունակություն:

Թեև մեր ծրագրի նախորդ փուլում SIMT-ը՝ սահմանափակ թվով հայ սոցիալական ձեռներեցների էր հասանելի, այժմ այն հասանելի է Հայաստանում սոցիալական ձեռնարկատիրության էկոհամակարգի ավելի լայն համայնքին:

Այնուամենայնիվ, սա պետք է դիտվի որպես ուղեցույց ոչ միայն արդեն կայացած, այլև ապագա ձեռնարկատերերի համար, քանի որ ուղղված է բոլորին առնչվող կարևոր հիմնահարցերի լուծմանը:

1 Սոցիալական ազդեցության չափման գործիքը:

«ԵԹԵ ԴՐՍԻ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅԱՆ
ԱՐԱԳՈՒԹՅՈՒՆԸ
ԳԵՐԱԶԱՆՑՈՒՄ Է ՆԵՐՍԻ
ՓՈՓՈԽՈՒԹՅԱՆ
ԱՐԱԳՈՒԹՅՈՒՆԸ,
ԱՊԱ ՎԵՐՋԸ ՄՈՏ Է»:

*ՋԵՔ ՈՒԵԼԶ,
ՋԵՆԵՐԱԼ ԷԼԵՔՏՐԻՔԻ
ՆԱԽԿԻՆ ԳԼԽԱՎՈՐ
ԳՈՐԾԱԴԻՐ ՏՆՕՐԵՆ*



ՈՒՄ ՀԱՄԱՐ Է

Սույն ուղեցույցը գրվել է սոցիալական ձեռնարկատերերի համար, որոնք ցանկանում են առավելագույնի հասցնել իրենց դրական ազդեցությունը և դրան հասնելու ճանապարհին գործնական մոտեցման կարիք ունեն: Ազդեցություն ասելով՝ նկատի ունենք մարդկանց կյանքում փոփոխություններ կատարելը: Դուք արդեն ունեք սոցիալական ձեռնարկություն կամ պատրաստվում եք հիմնելու. ուղեցույցը երկու դեպքում էլ օգտակար կլինի:

Ուղեցույցի մոտեցման հիմքում ընկած է «ազդեցության մտածողությունը», որն, ըստ էության, նշանակում է ներգրավել շահակիցների և հաշվետու լինել հիմնականում նրանց, որոնց ուղղված է սոցիալական ձեռնարկության աջակցությունը:

Այն ենթադրում է շահակիցներից տվյալների հավաքում՝ կոնկրետ սոցիալական

խնդրի լուծմանն ուղղված արտադրանքի և ծառայությունների նախագծումը բարելավելու համար:

Ուղեցույցը չի սովորեցնում ստեղծել ազդեցության հաշվետվություն: Հուսով ենք, որ ուղեցույցից օգտվողները կկենտրոնանան իրենց գործողությունների փոփոխությանը, դադարեցմանը կամ ընդլայնմանը միտված առաջարկություններ ներկայացնելու վրա: Ուղեցույցը կհեշտացնի ազդեցությունը ֆինանսավորողներին ներկայացնելու գործը, ինչպես նաև կօգնի հասկանալու ինչպես օգտագործել տվյալները՝ փոփոխությունների մասին տեղեկացնելու համար:

Նոր արտադրանք և ծառայություններ մշակելու և համատեղ արտադրելու, հատկապես նորարարության հնարավորության մասին մարդկանց շատ ավելին

կարելի է ասել:

Սակայն եթե ձեր ազդեցության մասին մտորելու արդյունքում որևէ բան փոխելու մտադրություն չունեք կամ եթե ընդամենը ցանկանում եք հաստատել, որ ազդեցություն ունեք, ապա այս ուղեցույցը թերևս ձեզ համար չէ:

ՆՈՐ ԵՔ ՍԿՍՈՒՄ

Եթե պատրաստվում եք սոցիալական ձեռնարկություն հիմնելու, ուղեցույցը կօգնի.

- հասկանալու սոցիալական խնդիրը, որը ցանկանում եք լուծել,
- մշակելու սոցիալական խնդրի վրա ազդելու համար անհրաժեշտ ռազմավարություն և նպատակներ (հայտնի է նաև որպես «փոփոխության տեսություն»),
- նախագծելու և ժամանակի ընթացքում

վերանայելու ձեր գործողությունները (արտադրանք, ծառայություններ, շահերի պաշտպանություն և այլն)՝ առավելագույն սոցիալական ազդեցություն ապահովելու համար,

- մշակելու ազդեցության պլան՝ տվյալներ հավաքելու համար, որպեսզի կարողանաք շարունակաբար կատարելագործվել,
- ծրագրելու տվյալների հավաքումն ու վերլուծությունը՝ հասկանալու համար, թե արդյոք ձեր ռազմավարությունը գործում է և կարող է հանգեցնել այնպիսի առաջարկությունների, որոնք կօգնեն փոփոխելու, դադարեցնելու կամ ընդլայնելու ձեր գործունեությունը:

ԱՐԴԵՆ ԳՈՐԾՈ՞ՒՄ ԵՔ

Եթե արդեն ունեք գործող սոցիալական ձեռնարկություն, ուղեցույցը կօգնի.

- ստուգելու՝ արդյոք իսկապես հասկանում եք, թե որ սոցիալական խնդիրն եք ուզում լուծել,
- վերանայելու և անհրաժեշտության դեպքում փոփոխելու այդ խնդրի վրա ազդելու ռազմավարությունն ու նպատակները,
- եթե կարիք կա, փոխելու կազմակերպությունը՝ ձեր նպատակներին հասնելու և կայունություն ապահովելու համար,
- բարելավելու և շարունակաբար վերանայելու ձեր գործողությունները՝ առա-

վելագույն սոցիալական ազդեցության հասնելու նպատակով,

- մշակելու ծառայությունները բարելավելու համար անհրաժեշտ տվյալների հավաքման ծրագիր,
- ծրագրելու տվյալների հավաքում և վերլուծություն՝ հասկանալու համար՝ արդյոք փոփոխությունները գործում են և կարող են հանգեցնել «տվյալների վրա հիմնված առաջարկությունների՝ փոփոխության, դադարեցման կամ ընդլայնման համար»:

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ԱՌԱՋԱԲԱՆ	4
Ո՞ՒՄ ՀԱՄԱՐ Է.....	6
ՆՈ՞Ր ԵՔ ՍԿՍՈՒՄ.....	6
ԱՐԴԵՆ ԳՈՐԾՈ՞ՒՄ ԵՔ	7
ՆԱԽՔԱՆ ՍԿՍԵԼԸ	14
ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ	15
ԱՌԱՎԵԼԱԳՈՒՅՆԻ ՀԱՍՑՆԵԼ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ	15
ԼԻՆԵԼ ՀԱՇՎԵՏՈՒ	16
ԻՆՉՊԵՍ ՕԳՏԱԳՈՐԾԵԼ ՈՒՂԵՑՈՒՅՑԸ	18
ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑԵՐ	19
ՏԱՐԲԵՐԱԿՆԵՐԻ ՄԻՋԵՎ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ԿԱՅԱՑՈՒՄ՝ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄՆԵԼՈՒ ՀԱՄԱՐ	19
ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՏԱՍԸ ՀԱՐՑԵՐԸ.....	19
ՀԶՆՀ. ԴԵՊՔԻ ՆԿԱՐԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ	21
ՀԶՆՀ-Ի ՊԱՏՄՈՒԹՅՈՒՆԸ	21
ԻՆՉԻ Է ՁԳՏՈՒՄ ՀԶՆՀ-Ն	22
ԻՆՉ Է ԱՆՈՒՄ ՀԶՆՀ-Ն	22
Ո՞ՐՆ Է ՀԶՆՀ-Ի ԳՈՐԾԱՐԱՐՈՒԹՅԱՆ ՄՈԴԵԼԸ	22
Ո՞ՐՆ Է ՀԶՆՀ-Ի ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ	23
ՓՈՒԼ 1. ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ	24
ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՊԼԱՆ	26
ՈՐԱԿԱԿԱՆ ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆ	27

ՇԱՀԱԿԻՑՆԵՐԻ ՆԵՐԳՐԱՎՈՒՄ ՈՐԱԿԱԿԱՆ ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ	27
ՇԱՀԱԿԻՑՆԵՐԻ ՀԵՏ ԶՐՈՒՑԵԼՈՒ ՄՈՏԵՑՈՒՄՆԵՐ	28
ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑ 1. ԻՆՉ ԽՆԴԻՐ ԵՆՔ ՓՈՐՁՈՒՄ ԼՈՒԾԵԼ	28
ՓՆՏՐԵՔ ԽՆԴՐԻ ՀԻՄՔՈՒՄ ԸՆԿԱԾ ՊԱՏՃԱՌԸ	30
«ԽՆԴԻՐՆԵՐԻ ԾԱՌ»-Ի ՍՏԵՂԾՈՒՄ	30
ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑ 2. ԽՆԴՐԻ ԻՆՉ ԼՈՒԾՈՒՄ ԵՆՔ ԱՌԱՋԱՐԿՈՒՄ	32
ԽՆԴՐԻ ՈՐ ՄԱՍԻ ԼՈՒԾՄԱՆ ՈՒՂՂՈՒԹՅԱՄԲ ՊԵՏՔ Է ԱՇԽԱՏԵՄ	32
ԷԼ Ո՞Վ Է ԶԲԱՂՎՈՒՄ ՆՈՒՑՆ ԽՆԴՐՈՎ.....	34
ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՆՊԱՏԱԿԻ ՍԱՀՄԱՆՈՒՄ.....	35
ՓՈՓՈԽՈՒԹՅԱՆ ՏԵՍՈՒԹՅՈՒՆ. ԶԵՐ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ	
ՆՊԱՏԱԿԻՆ ՀԱՄՆԵԼՈՒ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ	36
ԻՆՉՊԵՍ ՍՏԵՂԾԵԼ ՓՏ	37
ԻՆՉՊԵՍ ՕԳՏԱԳՈՐԾԵԼ ԶԵՐ ՓՏ-Ն	39
ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՊԼԱՆԻ ՄՇԱԿՈՒՄ. ՆԱԽՆԱԿԱՆ ԱՄՓՈՓՈՒՄ	39
ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑ 3. Ո՞ՒՄ ԿՅԱՆՔՈՒՄ ԵՆ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ՏԵՂԻ ՈՒՆԵՆՈՒՄ	
ՄԵՐ ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ԱՐԴՅՈՒՆՔՈՒՄ.....	41
ՇԱՀԱԿԻՑՆԵՐԻ ՔԱՐՏԵԶԱԳՐՈՒՄ	41
ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՇԱՀԱԿԻՑՆԵՐԻ ԹԻՐԱԽԱՎՈՐՈՒՄ.....	43
ՄՏԱԾԵԼ ԱՎԵԼԻ ԼԱՅՆ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՄԱՍԻՆ. ԷԼ Ո՞ՒՄ Է ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆ ԳՐԱՆՑՈՒՄ	43
ԻՆՉ ԽՄԲԵՐ ՆԵՐԱՌԵԼ.....	44
ՀԶՆՀ-Ի ՇԱՀԱԿԻՑՆԵՐԸ.....	44
ՇԱՀԱԿԻՑ ԽՄԲԵՐԻ ՍԵԳՄԵՆՏԱՑԻԱ	46
ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑ 4. ԻՆՉ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԵՆ ՏԵՂԻ ՈՒՆԵՆՈՒՄ ԿԱՍ ՀՆԱՐԱՎՈՐ Է ՏԵՂԻ	
ՈՒՆԵՆԱՆ ԶԵՐ ՇԱՀԱԿԻՑՆԵՐԻ ԿՅԱՆՔՈՒՄ.....	48
ԻՆՉՊԵՍ Է ՓՈՒՎՈՒՄ ՆՐԱՆՑ ԿՅԱՆՔԸ	48
ԶՈՆԴԱՎՈՐՈՒՄ՝ ԼԱՎ ՍԱՀՄԱՆՎԱԾ ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ	

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՆԵՐԱՌՅԱԼ ԶԿԱՆԻԱՄՏԱԾՎԱԾ ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԸ)	48
ԲԱՑԱՍԱԿԱՆ ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐ ԵՎ ԱՄԲՈՂՋԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ	49
ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ՍԱՀՄԱՆՈՒՄ. ՀՋՆՀ-Ի ՕՐԻՆԱԿԸ	50
ՍԵԳՄԵՆՏԱՑԻԱՑԻ ՄՇԱԿՈՒՄ	51
ՍԵԳՄԵՆՏԱՑԻԱՑԻ	
ՕՐԻՆԱԿ. ՀՋՆՀ	51
ՀՍՏԱԿ ՍԱՀՄԱՆՎԱԾ ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐ	52
ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ՔԱՐՏԵՋԱԳՐՈՒՄ	52
ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ՔԱՐՏԵՁ	53
ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑ 10. ՈՐ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՆ ԵՆ, ՈՐ ՆՇԱՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆ ՈՒՆԵՆ ԵՎ	
ԲԱՎԱՐԱՐ ԿԱՐԵՎՈՐ ԵՆ, ՈՐՊԵՍՁԻ ԴՐԱՆՔ ԿԱՌԱՎԱՐԵՆՔ	54
Թ-ԻՐԱԿՆԵՐԻ ՍԱՀՄԱՆՈՒՄ	55
ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՊԼԱՆ	57
ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ	57
ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐ ԵՎ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆ	58
ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ	59
ԱՐՏԱԴՐԱՆՔԻ ԵՎ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՄՇԱԿՈՒՄ ԵՎ ՁԵՐ ԵԿԱՄՏԻ ՄՈԴԵԼԸ	60
ՓՈՒԼ 2. ԻՐԱԿԱՆԱՑՈՒՄ	62
ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑԵՐ 5-9	64
ՏՎՅԱԼՆԵՐԻ ՈՐԱԿ. ԱՊԱՀՈՎԵԼ ՏՎՅԱԼՆԵՐԻ ՊԱՏՇԱՃ ՈՐԱԿ	64
ՈՐԱԿ	65
ԱՐԺԱՆԱՀԱՎԱՏՈՒԹՅՈՒՆ	65
ՊԱՏԵՀԱԺԱՄՈՒԹՅՈՒՆ	66
ՀԵՏԵՎԱՆՔՆԵՐ	66

ԱՁԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑ 5. ԻՆՉՊԵՍ ԿԱՐՈՂ ԵՆՔ ՉԱՓԵԼ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ.....68

ՑՈՒՑԱՆԻՇՆԵՐ68

ՄԵՐ ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ ՑՈՒՑԱՆԻՇՆԵՐԻ ՍԱՀՄԱՆՈՒՄԸ. ՀԶՆՀ-Ի ՕՐԻՆԱԿԸ.....71

ԱՁԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑ 6. ԻՆՉ ԾԱՎԱԼԻ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆ Է ՏԵՂԻ ՈՒՆԵՑԵԼ (ՀՆԱՐԱՎՈՐ Է ՏԵՂԻ ՈՒՆԵՆԱ) ՑՈՒՐԱՔԱՆՉՅՈՒՐ ԴԵՊՔՈՒՄ71

ԱՁԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑ 7. ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻՑ ՑՈՒՐԱՔԱՆՉՅՈՒՐԸ ՈՐՔԱՆՈ՞Վ Է ՊԱՅՄԱՆԱՎՈՐՎԱԾ ՄԵՐ ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՎ72

ԵՆԹԱԴՐԱԿԱՆ73

ԱՁԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑ 8. ՈՐՔԱՆ ԺԱՄԱՆԱԿ Է ԱՆՀՐԱԺԵՇՏ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՉԱՓԵԼՈՒ ՀԱՄԱՐ76

ԱՁԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑ 9. ՈՐՆ Է ՏԱՐԲԵՐ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՀԱՐԱԲԵՐԱԿԱՆ ԿԱՐԵՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆԸ.....76

ՔԱՆԱԿԱԿԱՆ ՏՎՅԱԼՆԵՐԻ ՀԱՎԱՔՈՒՄ78

ՏՎՅԱԼՆԵՐ ՀԱՎԱՔԵԼՈՒ ՊԼԱՆ78

ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ78

ՏՎՅԱԼՆԵՐ ՀԱՎԱՔԵԼՈՒ ՄԵԹՈԴՆԵՐ80

ԵՐԲ ԵՎ ԻՆՉ ՀԱՃԱԽԱԿԱՆՈՒԹՅԱՄԲ Է ԱՆՀՐԱԺԵՇՏ ՏՎՅԱԼՆԵՐ ՀԱՎԱՔԵԼ81

ՏՎՅԱԼՆԵՐԻ ՀԱՎԱՔՈՒՄ. ՈՐՔԱՆ ՏՎՅԱԼՆԵՐՆ ԵՆ ԲԱՎԱՐԱՐ81

ՏՎՅԱԼՆԵՐԻ ՀԱՎԱՔՈՒՄ. ԿՈՂՄՆԱԿԱԼՈՒԹՅՈՒՆ83

ՏՎՅԱԼՆԵՐԻ ՀԱՎԱՔՈՒՄ. ՄՆԱԼ ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ83

ՏՎՅԱԼՆԵՐԻ ՊԱՀՊԱՆՈՒՄ84

ԿԱՆԻԽՏԵՍՈՒՄՆԵՐԻ ԹԱՐՄԱՑՈՒՄ ԵՎ ԹԻՐԱԽՆԵՐԻ ՍԱՀՄԱՆՈՒՄ84

ԱՊՐԱՆՔՆԵՐԻ ԵՎ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՄԱՏՈՒՑՈՒՄ85

ՓՈՒԼ 3. ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ 86

ԱՁԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ88

ԱՁԴԵՑՈՒԹՅԱՆ 1-ԻՆ ՀԱՐՑԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ. ԻՆՉ ԽՆԴԻՐ ԵՆՔ ՓՈՐՁՈՒՄ ԼՈՒԾԵԼ88

ԱՁԴԵՑՈՒԹՅԱՆ 2-ՐԴ ՀԱՐՑԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ. ՈՐՆ Է ԽՆԴԻՐ ՄԵՐ ԱՌԱՋԱՐԿԱԾ ԼՈՒԾՈՒՄԸ.....89

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ 3-ՐԴ ՀԱՐՑԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ. ՄԵՐ ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԱՐԴՅՈՒՆՔՈՒՄ Ո՞ՒՄ ԿՅԱՆՔՈՒՄ ԵՆ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ՏԵՂԻ ՈՒՆԵՆՈՒՄ.....	89
ՏԱՐԲԵՐ ԲՆՈՒԹԱԳՐԻԻԶՆԵՐՈՎ ՄԱՐԴԿԱՆՑ ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ ՏՎՅԱԼՆԵՐԻ ՀԱՄԵՄԱՏՈՒՄ	90
ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ 4-ՐԴ ՀԱՐՑԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ. ԻՆՉ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԵՆ ՏԵՂԻ ՈՒՆԵՆՈՒՄ (ԿԱՄ ՀՆԱՐԱՎՈՐ Է ՏԵՂԻ ՈՒՆԵՆԱՆ).....	91
ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆ ԸՆՏԱՆԻՔԻ ՄՆՆԴԱԿԱՐԳԻ ՎՐԱ.....	94
ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ՎՐԱ	95
ՀԶՈՐԱՑՈՒՄ	96
ԱՅԼ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆ.....	99
ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ 5-ՐԴ ՀԱՐՑԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ. ԻՆՉՊԵՍ ԿԱՐՈՂ ԵՆՔ ՉԱՓԵԼ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ	100
ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ 6-ՐԴ ՀԱՐՑԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ. ԻՆՉ ԾԱՎԱԼԻ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԵՆ ՏԵՂԻ ՈՒՆԵՑԵԼ (ԿԱՄ ՀՆԱՐԱՎՈՐ Է ՏԵՂԻ ՈՒՆԵՆԱ) ՅՈՒՐԱՔԱՆՉՅՈՒՐ ԴԵՊՔՈՒՄ.....	100
ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ 7-ՐԴ ՀԱՐՑԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ. ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻՑ ՅՈՒՐԱՔԱՆՉՅՈՒՐԸ ՈՐՔԱՆՈ՞Վ Է ՊԱՅՄԱՆԱՎՈՐՎԱԾ ՄԵՐ ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՎ.....	101
ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ 8-ՐԴ ՀԱՐՑԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ. ՈՐՔԱՆ ԺԱՄԱՆԱԿ Է ԱՆՀՐԱԺԵՇՏ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՉԱՓԵԼՈՒ ՀԱՄԱՐ	101
ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ 9-ՐԴ ՀԱՐՑԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ. Ո՞ՐՆ Է ՏԱՐԲԵՐ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՀԱՐԱԲԵՐԱԿԱՆ ԿԱՐԵՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆԸ	101
ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ՀԱՐԱԲԵՐԱԿԱՆ ԿԱՐԵՎՈՐՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԵՄԱՏՈՒԹՅՈՒՆ ՏԱՐԲԵՐ ՍԵԳՄԵՆՏՆԵՐԻ (ՀԱՏՎԱԾՆԵՐԻ) ՄԻՋԵՎ	102
ՏԱՐԲԵՐ ՇԱՀԱԿԻՑՆԵՐԻ ԿԱՄ ՏԱՐԲԵՐ ՀԱՏՎԱԾՆԵՐԻ ՎՐԱ ԱԶԴԱԾ ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ՀԱՄԵՄԱՏՈՒԹՅՈՒՆ.....	102
ԿՇԻՈՆԵՐ ԵՎ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐ	103

Ազդեցնող-թան 10-րդ շարժի գնաշարում. ո՞ր փոփոխություններն են,
 որ ՆՇԱՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆ ունեն կամ բավարար կարեվոր են, որոշե՞ք ԴՐԱՆՔ ԿԱՌԱՎԱՐԵՆՔ104
 ՀԱՂՈՐԴԱԿՅՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՀԱՇՎԵՏՎՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱԶՄՈՒՄ104

ՓՈՒԼ 4. ՎԵՐԱՆԱՅՈՒՄ 106
 ԱՌԱՎԵԼԱԳՈՒՅՆԻ ՀԱՍՑՆԵԼ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ 108
 ԴԱԴԱՐԵՑՆԵԼ, ՓՈՓՈԽԵԼ ԿԱՄ ԸՆԴԼԱՅՆԵԼ109
 ԹԻՐԱԽՆԵՐ, ԿԱՆԽԱՏԵՍՈՒՄՆԵՐ ԵՎ ԲՅՈՒՋԵՆԵՐ110
 ԴԱԴԱՐԵՑՆԵԼ, ՓՈՓՈԽԵԼ, ԹԵ՛ ԸՆԴԼԱՅՆՎԵԼ. ՀԶՆՀ-Ի ՕՐԻՆԱԿԸ111
 ԱՇԽԱՏԵԼ ՄԻԱՍԻՆ111
 ԴԱԴԱՐԵՑՆԵԼՈՒ ՈՐՈՇՈՒՄ112
 ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԿԱՏԱՐԵԼ ԱՐՏԱԴՐԱՆՔԻ, ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԵՎ ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՄԵՋ112
 ՓՈՓՈԽԵԼ ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՇԱՀԱԿԻՑՆԵՐԻ ՏԱՐԲԵՐ ՍԵԳՄԵՆՏՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ113
 ԸՆԴԼԱՅՆՎԵԼՈՒ ՈՐՈՇՈՒՄ114
 ԳՈՐԾԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆ115
 ՇԱՀԵՐԻ ՊԱՇՏՊԱՆՈՒԹՅՈՒՆ115
 ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ115
 ԹԻՐԱԽՆԵՐԻ ՎԵՐԱՆԱՅՈՒՄ115

ԵԶՐԱԿԱՅՈՒԹՅՈՒՆ 116
 ՎԵՐՋԸ ԵՎ ՍԿԻԶԲԸ 117
 ՀԱՎԵԼՎԱԾ 4: ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ԱՐԺԵՔԻ ՍԿԶՐՈՒՆՔՆԵՐԸ118
 ՀԱՎԵԼՎԱԾ 5: ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՄՏԱԾՈՂՈՒԹՅԱՆ ԾՐՋԱՆԱԿ119



ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Սույն ուղեցույցը գրվել է սոցիալական ձեռնարկատերերի համար, որոնք ուզում են առավելագույնի հասցնել իրենց ազդեցությունը, և ներկայացնում է, թե ինչպես է հնարավոր գործնականում դասնել: Անկախ նրանից՝ դուք նոր եք ձեռնարկություն հիմնել, թե ուզում եք արդեն գործող ձեռնարկությունից ավելի մեծ արժեք ստանալ, ուղեցույցը կօգնի ներգրավելու շահակիցների, հավաքելու տվյալներ

և նախագծելու կամ փոփոխելու ձեր գործողությունները՝ առավելագույն ազդեցության հասնելու համար: Մեր նպատակը առավելագույն ազդեցության հասնելու գործում ձեզ օգնելն է, որպեսզի ռեսուրսները լավագույնս բաշխվեն:

Դուք կսովորեք ինչպես օգտագործել տվյալները՝ ձեր գործողությունների նախագիծը բարելավելու, ինչպես նաև ազդեցությունը մեծացնելու նպատակով: Կհանգեք

գործունեությունը փոփոխելու, դադարեցնելու կամ ընդլայնելու վերաբերյալ որոշ առաջարկների: Ազդեցության վերաբերյալ հաշվետու լինելը հաջորդ բնական քայլն է:

Հնարավոր է՝ ցանկանաք առաջ անցնել և անմիջապես սկսել, սակայն կիսնդրեիք մնալ մեզ հետ: Ազդեցությունը մեծացնելու վերաբերյալ մենք ներմուծել ենք որոշ նոր գաղափարներ, որոնք ընկած են ուղեցույցի մնացյալ մասի հիմքում:

ԱՌԱՎԵԼԱԳՈՒՅՆԻ ՀԱՍՑՆԵԼ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ

Սա նշանակում է կենտրոնանալ եղած ռեսուրսներով հնարավորինս մեծ դրական ազդեցություն ունենալու վրա, որտեղ «ազդեցությունը» մեր գործունեության արդյունքում ուղղակիորեն կամ

անուղղակիորեն մարդկանց կյանքում տեղի ունեցած փոփոխությունն է:

Այնուամենայնիվ, կա ազդեցությունը այլ մարդկանց ցույց տալու նպատակով տվյալների հավաքման վրա սևեռվելու վտանգ:

Սույն ուղեցույցում տվյալների հավաքումը լայն առումով ուղղված է ձեր գործառնական որոշումների մասին տեղեկացնելուն, արտադրանքի և ծառայությունների նախագծումը բարելավելուն և ժամանակի

ընթացքում ազդեցության փոփոխության վերաբերյալ հաշվետու լինելուն:

Այսպիսով՝ ցանկանում ենք կենտրոնանալ «բավականին որակյալ» տվյալներ հավաքելու վրա, բավականին որակյալ որոշումների մասին տեղեկացնելու և ստացված արձագանքի հիման վրա փոփոխություններ կատարելու մշակույթը խրախուսելու տեսանկյունից:

- ▶ Սա ներառում է,
- ▶ առկա արտադրանքն ու ծառայությունները բարելավելու որոշում,
- ▶ հաջողված արտադրանքն ու ծառայություններն ընդլայնելու որոշում,
- ▶ նոր ծառայությունների և արտադրանքի հետ անհամատեղելի ծառայություններն ու արտադրանքը փոխելու որոշում,
- ▶ ազդեցությունը մեծացնելու նպատակով ռազմավարական համագործակցություններ մշակելու որոշում,

- ▶ ձեռնարկությունն ու դրա նպատակները վերափոխելու համար նախագծային փուլին վերադառնալու որոշում:
- Միշտ կարող եք պատճառ գտնել՝ ինչու ձեր տվյալները բավարար որակյալ չեն փոփոխություններ անելու որոշում կայացնելու համար: Մենք ցանկանում ենք ձեզ զինել նման իրավիճակից խուսափելու համար անհրաժեշտ միջոցներով, որպեսզի գնահատեք տարբերակներն ու ընտրեք դրանցից մեկը: Ուղեցույցը նախատիպերի ստեղծման ու փորձարկման ծառայությունների բարելավման գործում խրախուսում է չխուսափել սխալներ գործելուց և ծանր որոշումներից:

ԼԻՆԵԼ ՀԱՇՎԵՏՈՒ

Ֆինանսական և սոցիալական արժեքների միջև կարևոր տարբերություն կա: Ֆինանսական արժեք ստեղծող

կազմակերպությունները հիմնականում հաշվետու են իրենց ներդրողներին և հաճախորդներին, որոնք արժեք են ստանում այդ կազմակերպությունների ապրանքներից և ծառայություններից: Կազմակերպության ստեղծած սոցիալական ազդեցության հնարավոր շահառուները հիմնականում ի վիճակի չեն հաշվետու լինելու այդ արժեքի համար, իսկ երբեմն առհասարակ չեն տալիս որևէ հաշվետվություն: Մասնավոր հատվածի ձեռնարկությունները արժեք են ստեղծում իրենց ներդրողների և հաճախորդների համար: Սոցիալական արժեքը չափելն ավելի դժվար է, և սոցիալական ձեռնարկությունները կանգնած են իրենց սոցիալական արժեքն առավելագույնի հասցնելու դժվարության առջև: Սոցիալական ձեռնարկությունները կարող են ստանձնել դա իրենց ազդեցությունը մեծացնելու հնարավորությունների համառ փնտրտուքի, ինչպես նաև այդ

ԱՌԱՎԵԼԱԳՈՒՅՆԻ ՀԱՍՑՆԵԼ ԱՐԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ

Փուլ 4 ԿԵՐԱՆԱՅՈՒՄ

Մշակել գաղափարներ և բարելավումներ արտադրանքի և ծառայությունների համար



Գնահատել տարրերակներից յուրաքանչյուրի ռիսկերը



Գտնել կենսունակ տարրերակներ



Բացահայտել տվյալները



Վերլուծել տվյալները: Հաշվի առնել ընդհանուր վերջնարդյունքների, բնութագրիչների և արժեքների համընկնումը:

Փուլ 3 ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ

Փուլ 1 ԲՈՂՆԵՍ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ



Բացահայտել խնդիրներն ու լուծումները, մշակել գործողությունների և ազդեցության պլան



Բացահայտել շահառուներին և ֆոկուս խմբեր անցկացնել



Նախագծել մարդկանց կյանքում տեղի ունեցող փոփոխությունների վրա հիմնված հետազոտություններ

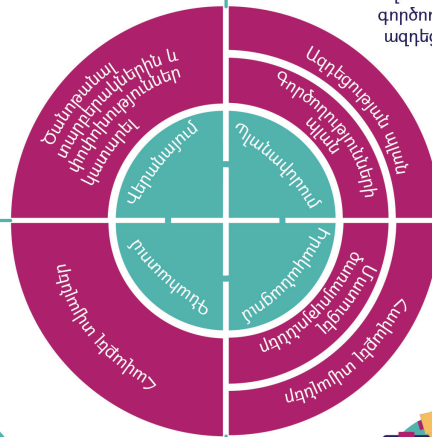


Շահառուներից տվյալներ հավաքել



Տվյալներն ալյուսակ մուտքագրել

Փուլ 2 ԻՐԱԿԱՆԱՅՈՒՄ





ազդեցության համար հաշվետու լինելու տարբերակներ գտնելու միջոցով:

ԻՆՉՊԵՍ ՕԳՏԱԳՈՐԾԵԼ ՈՒՂԵՑՈՒՅՑԸ

Ուղեցույցը կազմված է չորս փուլից¹, որոնք համապատասխանում են ստորև բերված գծապատկերի չորս քառանկյունների:

Ազդեցության պլանավորումն առանձնացրել ենք գործողությունների պլանավորումից, քանի որ սա առաջին հերթին կազմակերպությունում ազդեցությունն առավելագույնի հասցնելու ուղեցույց է, մասնավորապես մարդկանց կյանքում դրական փոփոխություն առաջացնելու համար:

Թեև այս երկուսն անհրաժեշտ է ինտեգրել բիզնես պլանավորման մեջ, ազդեցության կառավարմանը հաճախ բավարար

ուշադրություն չի հատկացվում, ինչն անհրաժեշտ է նշանակալի և համակարգային սոցիալական փոփոխության հասնելու համար:

ՓՈՒԼ 1. ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ

Առաջին փուլն անդրադառնում է բիզնես պլանավորմանը, որպեսզի իմանաք, թե ինչ մտքերի, պլանավորման և խորհրդատվության կարիք ունեք՝ առավելագույն ազդեցություն ապահովելուն միտված ձեռնարկություն վարելու համար:

ՓՈՒԼ 2. ԻՐԱԿԱՆԱՑՈՒՄ

Երկրորդ փուլում սոցիալական ձեռնարկությունն արդեն աշխատում է, և դուք քանակական տվյալներ եք հավաքում՝ արդեն իսկ ունեցած ազդեցությունը չափելու և գալիք ազդեցությունը պլանավորելու համար:

ՓՈՒԼ 3. ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ

Երրորդ փուլում վերլուծում եք հավաքած տվյալները: Սա ներառում է ինչպես գործողությունների համեմատություն նպատակների հետ, այնպես էլ վերջնարդյունքների և շահակիցների ընդհանուր բնութագրիչների միջև առկա հարաբերությունների վերլուծություն:

ՓՈՒԼ 4. ՎԵՐԱՆԱՅՈՒՄ

Չորրորդ փուլում օգտագործում եք հավաքած տվյալները՝ ռազմավարությունը փոփոխելու, արտադրանքը կամ ծառայությունները բարելավելու, դրանցից մի քանիսը դադարեցնելու կամ ընդլայնելու վերաբերյալ առաջարկություններ ներկայացնելու համար:

¹ Այս փուլերը համապատասխանում են «ազդեցության պրակտիկայի ցիկլին», որը ներկայացված է «Ազդեցության լավ պրակտիկա. ոգեշնչելով ազդեցությունը» կանոնագրքում [http://inspiringimpact.org/resources/are-you-leading-for-impact/#1]

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑԵՐ

ՏԱՐԲԵՐԱԿՆԵՐԻ ՄԻՋԵՎ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ԿԱՅԱՑՈՒՄ՝ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱՆԵԼՈՒ ՀԱՄԱՐ

Ազդեցության մտածողություն² նշանակում է ընտրություն կատարել, օրինակ, տարբեր ռազմավարությունների կամ արտադրանքի տեսակների միջև կամ որոշել ո՞ր արդյունքը բարելավել: Կատարել այնպիսի ընտրություն, որը միտված է նախկինից ավելի մեծ ազդեցություն ապահովելուն: Շարունակաբար զանազան տարբերակներ դիտարկելն ու ձեր գործում փոփոխություններ կատարելն ավելի հավանական են դարձնում հնարավորինս մեծ ազդեցության հասնելը:

Այս ընտրությունը կատարելու համար անհրաժեշտ է պատասխանել որոշ հարցերի:

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՏԱՍԸ ՀԱՐՑԵՐԸ

Ազդեցության հարցերը ներկայացված են ստորև բերված աղյուսակում և ընկած են ուղեցույցի բոլոր թեմաների հիմքում: Առաջին փուլում (Պլանավորում) մենք հիմնականում կենտրոնանում ենք ազդեցության առաջին չորս հարցերի վրա (թեև անդրադառնում ենք նաև վերջին հարցին):

Ուղեցույցում անդրադառնում ենք այս հարցերին: Ձեզ ցույց կտանք ինչպես

պատասխանել դրանց: Որոշ հարցերի կպատասխանեք որակական տեղեկություններ հավաքելիս (Փուլ 1): Այնուհետև՝ քանակական տվյալներ հավաքելիս (Փուլ 2), էլ ավելի լավ պատկերացում կկազմեք և կպատասխանեք բոլոր հարցերին:

Կնկատեք, որ հարցերն ուղղված չեն միայն պարզելու, թե քանի մարդու կյանք է փոխվել կամ որքանով է փոխվել: Եթե ցանկանում ենք ընտրություն կատարել գործելու տարբեր եղանակների միջև, ապա անհրաժեշտ է իմանալ, թե մեր գործողությունները որքանով են փոփոխության պատճառ դարձել, որքան են տևել այդ փոփոխությունները, և որքանով են դրանք

2 Փոփոխությունների մեջ կարելի է ներառել նաև միջավայրի փոփոխությունը: Սովորաբար բոլոր փոփոխությունները, որոնք տեղի են ունենում մարդկանց կյանքում, միջավայրում տեղի ունեցած փոփոխության արդյունք են:

Ը/Ը	Ազդեցության 10 հարցերը	Պլանավորում	Իրականացում	Գնահատում	Վերանայում
1.	Ի՞նչ խնդիր ենք փորձում լուծել	X		X	X
2.	Խնդրի ի՞նչ լուծում ենք առաջարկում	X		X	X
3.	Ո՞ւմ կյանքում են փոփոխություններ տեղի ունենում մեր աշխատանքի արդյունքում	X		X	X
4.	Ի՞նչ փոփոխություններ են տեղի ունենում (կամ հնարավոր է՝ տեղի ունենան)	X		X	X
5.	Ինչպե՞ս կարող ենք չափել փոփոխությունները	X		X	X
6.	Ի՞նչ ծավալի փոփոխություն է տեղի ունեցել (հնարավոր է՝ տեղի ունենա) յուրաքանչյուր դեպքում		X	X	X
7.	Փոփոխություններից յուրաքանչյուրը որքանով է պայմանավորված մեր գործողություններով		X	X	X
8.	Որքան ժամանակ է անհրաժեշտ փոփոխությունները չափելու համար		X	X	X
9.	Ո՞րն է տարբեր փոփոխությունների հարաբերական կարևորությունը		X	X	X
10.	Ո՞ր փոփոխություններն են, որ նշանակություն ունեն կամ բավարար կարևոր են, որպեսզի դրանք կառավարենք	X	X	X	X

կարևոր այն մարդկանց համար, որոնց կյանքում տեղի են ունեցել:

Կան նաև ընդհանուր երեք հարցեր, որոնք անհրաժեշտ է հաշվի առնել.

- ▶ Ո՞վ պետք է պատասխանի հարցերին:
- ▶ Որքան ճշգրիտ պետք է լինեն պատասխանները՝ որոշումների համար անհրաժեշտ տեղեկություններ տրամադրելու տեսանկյունից:
- ▶ Նախքան որոշում կայացնելը ի՞նչ հավաստիացումների կարիք ունեք, որ տեղեկությունները պատշաճ, ամբողջական և ճշգրիտ են:

ՀԶՆԸ. ԴԵՊՔԻ ՆԿԱՐԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ

Գործող սոցիալական ձեռնարկության օրինակով մենք ցույց ենք տալիս սույն ձեռնարկում ներկայացված գործիքների և մոտեցումների գործնական կիրառումը՝ առավելագույնի հասցնելու համար

ձեր ազդեցությունը: Այս սոցիալական ձեռնարկությունը կարող է շատ տարբերվել ձեր իրավիճակից, սակայն մոտեցումն ու սկզբունքները կիրառելի են ցանկացած կազմակերպության համար, որը ցանկանում է փոխել մարդկանց կյանքը:

2020 թվականին, երբ սույն ուղեցույցն ադապտացվում էր, Հայաստանի սոցիալական ձեռնարկությունների մեծ մասը դեռևս փոքր էին, ինչը նշանակում է, որ ազդեցությունը փոքր էր, իսկ շահակիցների թիվը՝ սահմանափակ: Սակայն ընտրանքի չափն, այնուամենայնիվ, կարող է օգտակար տեղեկություն տրամադրել:

ՀԶՆԸ-Ի ՊԱՏՄՈՒԹՅՈՒՆԸ

«Հայրենիքի զարգացման նախաձեռնություն» հիմնադրամը (ՀԶՆԸ) հիմնվել է 2013 թվականին Հայաստանում: Հիմնադրամի հիմնական առաքելությունը

կանանց հզորացումն է՝ տրամադրելով նրանց հաջողակ և անկախ ձեռնարկատեր դառնալու համար անհրաժեշտ կրթություն և հմտություններ: ՀԶՆԸ-ն ունի անկախ առևտրային ընկերություն՝ ՀԶՆԸ առևտրային ՍՊԸ-ն, և երկուսն աշխատում են միասին՝ Հայաստանում կանանց զարգացման նպատակին հասնելու համար: ՀԶՆԸ-ի հիմնադիրը Հայաստանում Նորվեգիայի և Ֆինլանդիայի պատվավոր հյուպատոս Թիմոթի Սթրեյթն է, որը շուրջ քսան տարի բնակվում է Հայաստանում:

ԻՆՉԻ Է ԶԳՏՈՒՄ ՀԶՆԸ-Ն

ՀԶՆԸ-ի աշխատանքն ուղղված է Հայաստանի գյուղական և քաղաքային բնակավայրերում կանանց ներգրավվածությամբ կայուն տնտեսական հնարավորություններ նախաձեռնելուն, դրանց դյուրացմանն ու աճին: ՀԶՆԸ-ի գործունեությունը



նվիրված է տեղերում տնտեսական զարգացմանը, կանանց համար ստեղծում է աշխատատեղեր, որոնք Հայաստանի համայնքներում գործող նվազագույն աշխատավարձից ավելի մեծ եկամուտ են ապահովում:

ԻՆՉ Է ԱՆՈՒՄ ՀԶՆՀ-Ն

ՀԶՆՀ-ն քաջալերում և խթանում է ձեռնարկատիրությունը Հայաստանում իր ստեղծած և ուսուցանած խմբերի միջոցով: «Արտադրող գործընկերներ» կոչվող այս խմբերը հիմնականում ընդգրկում են կանանց, որոնք արտադրում են ՀԶՆՀ-ի ձևավորմամբ պատրաստվող ձեռագործ իրեր կարի, շյուղագործության, հելունագործության և այլ տեխնոլոգիաներով: Այնուհետև ՀԶՆՀ-ն գնորդներ է գտնում և շահույթը կիսում արտադրության մեջ ներգրավված կանանց և այլ շահակիցների հետ:

ՀԶՆՀ-ն նախկին ԽՍՀՄ տարածաշրջանում առաջին կազմակերպությունն է, որը ստացել է Համաշխարհային արդար առևտրի կազմակերպության (ՀԱԱԿ) երաշխավորված անդամության կարգավիճակ և պահպանում է արդար առևտրի բոլոր տասը սկզբունքները:

ՈՐՆ Է ՀԶՆՀ-Ի ԳՈՐԾԱՐԱՐՈՒԹՅԱՆ ՄՈԴԵԼԸ

ՀԶՆՀ-ն գործում է որպես շուկայական միջնորդ, քանի որ ձեռագործ իրերը պատրաստող կանայք հաճախ մայրաքաղաքից կամ այլ մեծ շուկաներից հեռու են և չեն կարող իրենք հասնել հաճախորդներին: Ավելին, թեև «արտադրող գործընկերներ» խմբերի անդամները հմուտ են ձեռագործության մեջ, նրանք միշտ չէ, որ ունեն շուկայական պահանջարկը չափելու համար անհրաժեշտ կարողություններ, ինչպես նաև

համապատասխան հմտություններ՝ շուկայում առկա հնարավոր գնորդների կարիքներին համապատասխան արտադրանքի ստեղծման համար: Ուստի ՀԶՆՀ-ն տրամադրում է դիզայնի և որակի հստակ չափանիշները: Կազմակերպությունը նաև մեծ քանակի պատվերներ կատարող գնորդներ է գտնում (սովորաբար միջազգային շուկաներում) և այդ պատվերները փոխանցում «արտադրող գործընկերներին»: Վաճառքից առաջացած շահույթը բաշխվում է արտադրող գործընկերների և ՀԶՆՀ-ի միջև:

ՈՐՆ Է ՀԶՆՀ-Ի ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ավելի քանի յոթ տարի ՀԶՆՀ-ն աշխատում է Հայաստանի տարբեր վայրերում գտնվող արտադրող գործընկերների հետ՝ ժամանակի ընթացքում գործընկերություններ ձևավորելով կանանց նորանոր խմբերի հետ: ՀԱԱԿ-ի երաշխավորված

անդամություն ձեռք բերելու գործում ՀԶՆՀ-ի հաջողությունը վկայում է, որ այն երկրում դրական ազդեցություն ունի:

Սակայն ՀԶՆՀ-ն գիտակցում է, որ ազդեցությունն ավելի լավ կգործի, եթե մանրամասն դիտարկի, թե որքանով է հաջողել իր սահմանած առաքելությունը

անկախ ձեռնարկատերեր դառնալու համար կանանց հզորացնելու գործում:

Սույն ուղեցույցի տարբեր հատվածներում մենք վերադառնում ենք այս պատմությանը՝ պարզելու համար այստեղ նախանշված մոտեցումների կիրառությունը ՀԶՆՀ-ի ազդեցությունը

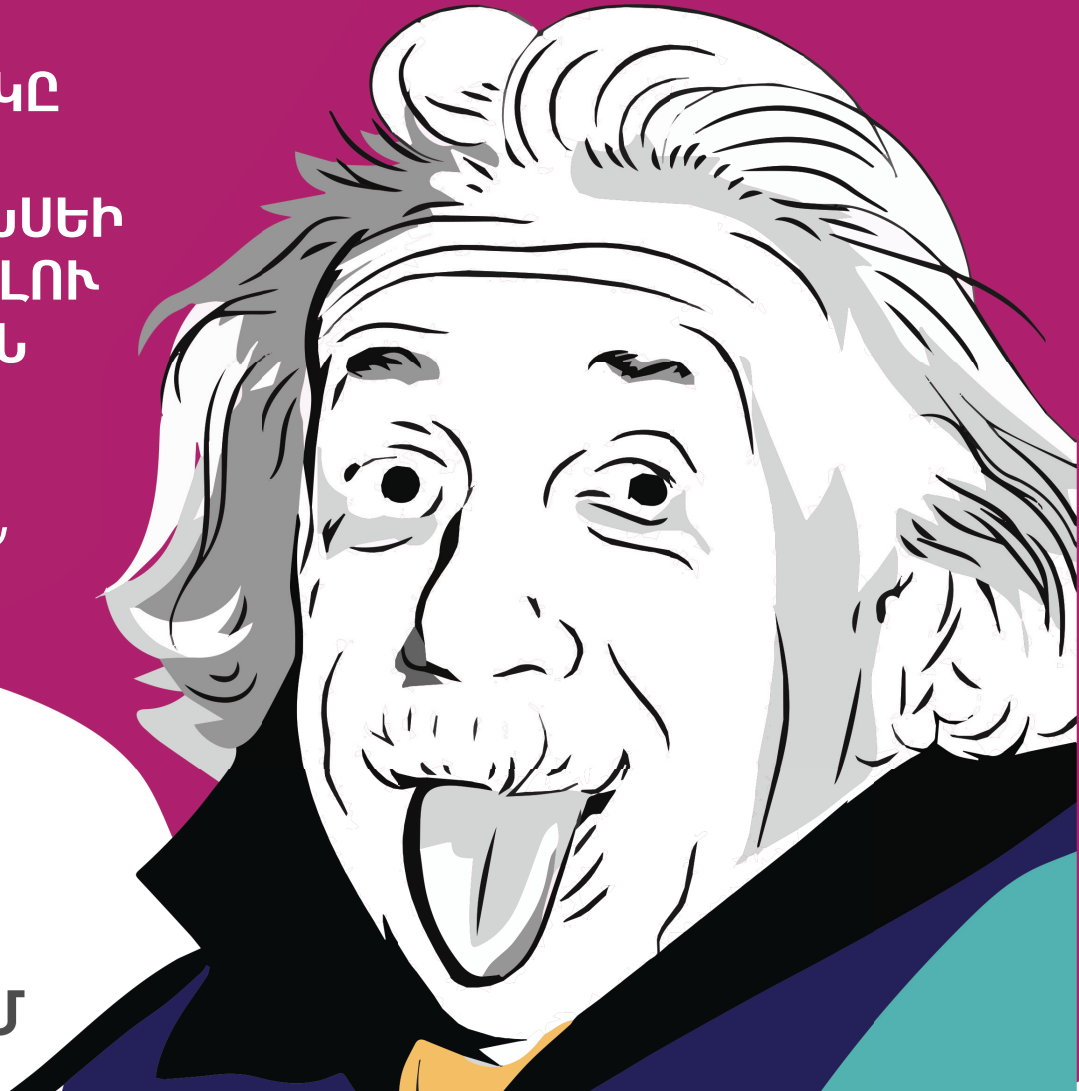
չափելու գործում: Ուղեցույցը ձեզ առաջնորդում է դեպի մի կետ, որտեղ կարող եք առաջարկություններ անել ձեր ազդեցությունն առավելագույնի հասցնելու վերաբերյալ:

Եթե ինչ ՏՐՎԵՐ
ՄԵԿ ԺԱՄ՝ ՄՈԼՈՐԱԿԸ
ՓՐԿԵԼՈՒ ՀԱՄԱՐ,
ԵՍ 59 ՐՈՊԵՆ ԿԾԱԽՍԵԻ
ԽՆԴԻՐԸ ՍԱՀՄԱՆԵԼՈՒ
ԵՎ ՄԵԿ ՐՈՊԵՆ ԱՅՆ
ԼՈՒԾԵԼՈՒ ԿՐԱ:

ԱԼԲԵՐՏ ԱՅՆՇԹԱՅՆ

ՓՈՒԼ 1

ՊԼԱՆԱԿՈՐՈՒՄ



ԱՌԱՎԵԼԱԳՈՒՅՆԻ ՀԱՍՑՆԵԼ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ

Զեր ուզվածության և բիզնես պլանի մշակում կամ վերանայում: Սա ամենաերկար փուլն է և բաղկացած է երկու մասից՝ ազդեցության պլան և գործողությունների պլան:

Բիզնես պլանավորում նշանակում է շահակիցների հետ խորհրդակցության արդյունքում ձեռք բերված տեղեկությունների հիման վրա սահմանել ձեր նպատակները, գործողություններն ու վերջնարդյունքները՝ առավելագույն ազդեցության հասնելու ձեր ճանապարհի ամենասկզբում:

ՓՈՒԼ 4 ԿԵՐԱՆՑՈՒՄ

Մշակել գաղափարներ և բարելավումներ արտադրանքի և ծառայությունների համար



Գնահատել տարբերակներից յուրաքանչյուրի ռիսկերը



Գտնել կենսունակ տարբերակներ



Բացահայտել ինչ են ասում տվյալները



Վերլուծել տվյալները: Հաշվի առնել ընդհանուր վերջնարդյունքների, բնութագրիչների և այժմեքների համընկնումը:

ՓՈՒԼ 3 ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ

ՓՈՒԼ 1 ԲԻԶՆԵՍ ԴԼԱՆՆՎՈՐՈՒՄ



Բացահայտել ինդիկատորներն ու լուծումները, մշակել գործողությունների և ազդեցության պլան



Բացահայտել շահառուներին և ֆոկուս խմբեր անցկացնել



Նախագծել մարդկանց կյանքում տեղի ունեցող փոփոխությունների վրա հիմնված հետազոտություններ

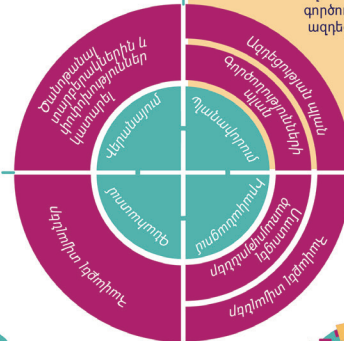


Շահառուներից տվյալներ հավաքել



Տվյալներն արդյունավետ մուտքագրել

ՓՈՒԼ 2 ԻՐԱԿԱՆԱՑՈՒՄ



ԱՏՈՒԳՄԱՆ ՑԱՆԿ

Այս փուլի ավարտին դուք կան պետք է տեսնե՞ք լինե՞ք հետևյալը, կան մտածած լինե՞ք դրանք թարմացնելու մասին.

- ▶ Խնդիրների ծառ
- ▶ Նպատակների ծառ
- ▶ Ազդեցության նպատակ
- ▶ Փոփոխությունների տեսություն
- ▶ Շահակիցների վերլուծություն (քարտեզագրում, աղյուսակ, որը ցույց կտա ում ներառել և ում՝ ոչ, հիմնական բնութագրիչներ, որոնք կօգնեն բացահայտելու ենթախմբերը կամ սեգմենտացիան)
- ▶ Վերջնարդյունքների ցանկ, որը ցույց կտա միջոցառումների հերթականությունը և կներառի թե՛ դրական, թե՛ բացասական վերջնարդյունքները
- ▶ Վերջնարդյունքների քարտեզ (աղյուսակ, որը կմիավորի շահակիցներին և հնարավոր վերջնարդյունքները)

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՂԼԱՆ

Ազդեցության պլանը սահմանում է, թե ինչպես եք դուք պատասխանելու ազդեցության 10 հարցերին:

Եթե ձեր սոցիալական ձեռնարկությունն արդեն գործում է, դուք հնարավոր է արդեն ունեք ազդեցության պլանի որոշ մասեր: Եթե այդպես է, հավաստիացե՛ք, որ այն պարբերաբար վերանայում և թարմացնում եք ազդեցության վերաբերյալ հավաքված տվյալների հիման վրա:

Շատ կարևոր է, որ ձեր ազդեցության պլանն արտացոլի շահակիցներից ստացված տեղեկությունները: Նրանց տեսակետները կենսական նշանակություն ունեն՝ հասկանալու համար, թե իրական է արդյոք խնդիրը, որը փորձում եք լուծել, արդյոք ձեր առաջարկած լուծումը կգործի: Գործողությունների

իրականացման ժամանակ այդ տեսակետները կազդեն հավաքման ենթակա տեղեկությունների տեսակի վրա:

Եթե դուք սկսնակ (start-up) կամ նորաստեղծ ընկերություն եք, շահակիցների կարծիքը չեք կարողանա հարցնել: Սակայն կարող եք խոսել այնպիսի մարդկանց հետ, որոնք շատ նման են ձեր շահակիցներին (կամ նրանց հետ, որոնք հնարավոր է ձեր շահակիցը դառնան), ճիշտ այնպես, ինչպես մասնավոր ձեռնարկությունը շուկայի ուսումնասիրություն է իրականացնում իր հավանական հաճախորդների հետ նոր արտադրանքի կամ ծառայության վերաբերյալ:

Հաջորդ բաժինը ներկայացնում է որակական հետազոտությունը՝ որպես առաջին չորս հարցերի

պատասխանները մշակելու հիմք, ապա սկսում է անդրադառնալ 10-րդ հարցին:

1. *Ինչ խնդիր ենք փորձում լուծել:*
2. *Խնդրի ինչ լուծում ենք առաջարկում:*
3. *Ո՞ւմ կյանքում են փոփոխություններ տեղի ունենում մեր աշխարհային արդյունքում:*
4. *Ինչ փոփոխություններ են տեղի ունենում (կամ հնարավոր է տեղի ունենան):*
10. *Ո՞ր փոփոխություններն են, որ նշանակություն ունեն կամ բավարար կարևոր են՝ կառավարելու համար դրանք:*

ՈՐԱԿԱԿԱՆ ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆ

Առաջին չորս հարցերին պատասխանելու հիմքը որակական հետազոտությունն է: Անդրադառնում ենք երկու խնդրի.

- **Ինչպե՞ս հասկանալ առաջին երկու հարցերը և դրանց պատասխանելու**

համար անհրաժեշտ ռազմավարություն մշակել: Ինչ խնդիր ենք փորձում լուծել, և ո՞րն է լուծումը:

Օգտակար է սկսել համաձայնության գալով փոփոխության տեսության շուրջ: Փոփոխության տեսությունը փաստաթուղթ է, որը սահմանում է, թե ինչպես կարող եք հասնել Ձեր ազդեցության նպատակին: Եթե արդեն ունեք փոփոխության տեսություն, կարող եք թերթել այն՝ հավաստիանալու, որ այն դեռ արդիական է, կամ կարող եք առաջ անցնել և պարասխանել ազդեցության մյուս հարցերին:

- **Ինչպե՞ս որոշել ազդեցության տվյալները, որոնք հավաքելու կարիք ունեք՝ առավելագույն սոցիալական ազդեցության հասնելու և հաշվետու լինելու համար:**

Սա նշանակում է ներգրավել շահակիցների՝ պարասխանելու ազդեցության

3-րդ և 4-րդ հարցերին (Ո՞ւմ կյանքում են փոփոխություններ տեղի ունենում, և ինչ փոփոխություններ են տեղի ունենում (կամ հնարավոր է տեղի ունենան)):

ՇԱՀԱԿԻՑՆԵՐԻ ՆԵՐԳՐԱՎՈՒՄ ՈՐԱԿԱԿԱՆ ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ

Այս բաժնի հիմնական ուղերձն այն է, որ անհրաժեշտ է խոսել շահակիցների հետ պլանավորման փուլում՝ բաց հարցեր տալով և նրանց տեսակետները լսելով: Շահակիցներին վաղ փուլում ներգրավելը նրանց կարիքներն ու նախընտրություններն առանցքային է դարձնում ծրագրի նախագծման ձեր գործողություններում:

Կարող եք սկսել շահակիցների տարբեր խմբերի փոքրաթիվ ներկայացուցիչներից՝ նրանց հրավիրելով ֆոկուսմբային քննարկումների կամ հարցազրույցների: Սա քանակական հետազոտություն չէ: Քանակականը սկսվում է 5-րդ հարցից:

ՇԱՀԱԿԻՑՆԵՐԻ ՀԵՏ ԶՐՈՒՑԵԼՈՒ ՄՈՏԵՑՈՒՄՆԵՐ

Դուք պետք է որոշեք՝ որն է պլանավորման մեջ շահակիցներին ներգրավելու լավագույն մոտեցումը կամ մեթոդը: Տարբեր շահակիցներ հնարավոր է տարբեր մոտեցումներ պահանջեն:

Կազմակերպություններ (օրինակ՝ կառավարության որևէ վարչություն կամ ինչ-որ մասրակառար): Հաճախ հնարավոր է խոսել մեկ մարդու հետ, որը հասկանում է թե՛ ձեր աշխատանքը, թե՛ իր կազմակերպության նպատակները:

Մի քանի մարդուց բաղկացած շահակիցների խմբեր: Տարածված հարց է՝ «քանի՞ մարդու հետ պետք է խոսեմ»: Այս հարցին հստակ պատասխան չկա: Լավ մոտեցում է խոսել այնքան թվով մարդկանց հետ, որքան կարող եք, մինչև այլևս ոչ մի նոր բան չեք լսի: Սա կոչվում է «հազեցման կետ»:

Որևէ խմբից ներկայացուցչի ընտրություն: Հիմնական խնդիրն է նկատի ունենալ, թե որքանով է ձեր ներկայացուցիչը տիպական ամբողջ խմբի համար: Անհրաժեշտ է մտածել շահակիցների բնութագրիչների մասին, ինչպես նաև այն

մասին, թե ինչով են նրանք իրարից տարբերվում: Փորձե՛ք ընտրել մարդկանց, որոնք ներկայացնում են խմբի բազմազանությունը: Աշխատե՛ք խուսափել կողմնակալությունից, երբ հավաքագրում եք միայն ամենապատրաստակամ և ներգրավված մասնակիցներին:

Մտրեցման ընտրությունը: Իմացե՛ք, որ ֆոկուս խմբերն ու անհատական գրույցները (հարցազրույցներ) տարբեր առավելություններ ու թերություններ ունեն: Դրանցից մի քանիսը ներկայացված են աղյուսակում:

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑ 1. ԻՆՉ ԽՆԴԻՐ ԵՆՔ ՓՈՐՁՈՒՄ ԼՈՒԾԵԼ

Նախ պետք է հստակեցնել, թե ինչ եք փորձում անել, ինչ խնդիր եք փորձում լուծել: Հեշտ է ասելը, թե պատրաստվում եք

կրճատելու աշխարհի աղքատությունը: Սակայն շատ ավելի դժվար է այս խոսքը վերածել մի բանի, որն «իրական փոփոխություն»

կրերի (արտահայտություն, որը շատ է օգտագործվում, սակայն հաճախ ձեռքբերումների մասին շատ բան չի ասում):

Որևէ փոփոխության չհասնելու կամ անգամ բացասական ազդեցություն ունենալու վտանգը շատ ավելի մեծ է, երբ նախ ժամանակ չեք տրամադրում մտածելու այն խնդրի մասին, որը ցանկանում եք լուծել: Օրինակ՝ ձեր գործողությունները հնարավոր է ծախսեն այն ռեսուրսները, որոնք կարող էին մեկ այլ բանի համար օգտագործվել, կամ մարդկանց ու կազմակերպություններին հեռացնել իրենց հիմնական ուղղությունից: Բազում վտանգներ կան: Որտեղ էլ սկսեք, թերևս սովորելուն զուգընթաց փոխվելու և զարգանալու կարիք կունենաք: Սրա մասին մտածելն օգտակար կլինի, բայց միևնույն ժամանակ պետք է սկսեք, որպեսզի սովորեք և հարմարվեք: Սա փոխազդող գործընթաց է:

Մոտեցում	Առավելություններ	Թերություններ
Ֆոկուս խմբեր	Ժամանակի սղություն, բաց քննարկման ավելի մեծ հնարավորություն Կարևոր վերջնարդյունքը պարզելու ավելի մեծ հնարավորություն	Կողմնակալության վտանգ (հատկապես գերիշխող ձայնի առկայության պարագայում) Որոշ խնդիրներ կարող են չափազանց անձնական լինել խմբային քննարկման համար
Անհատական հարցազրույց	Մարդիկ հնարավոր է ավելի ազատ զգան իրենց փորձի մասին խոսելիս	Ավելի փոքր հնարավորություն քննարկման միջոցով անձնական տեղեկություն ստանալու համար Ավելի ժամանակատար է
Հեռախոսային հարցազրույց	Հարմար է հետազոտողի համար Ոմանք հեռախոսային խոսակցության ժամանակ հնարավոր է ավելի ազատ զգան	Հնարավոր չէ խոր կապ հաստատել

ՓՆՏՐԵՔ ԽՆԴՐԻ ՀԻՄՔՈՒՄ ԸՆԿԱԾ ՊԱՏՃԱՌԸ

Հրաշալի է, որ ուզում եք սոցիալական խնդիր լուծել: Սակայն դժվար հարցն «ինչպե՞ս»-ն է:

Խնդրի առաջացման պատճառները պարզել փորձելը կօգնի արդյունավետ լուծումներ գտնելու: Եթե սա չեք կատարում (կամ չեք կատարել), ապա հնարավոր է հետազայում հարմարվելու վրա ավելի շատ ժամանակ ծախսեք, մինչև ձեր մոտեցումն արդյունավետ դառնա:

«Խնդիրների ծառը» մի գործիք է, որը կարող է օգնել ուսումնասիրելու սոցիալական խնդրի հիմքում ընկած պատճառների շրջանակը: Այն կարող է օգնել գտնելու այն պատճառները, որոնց առնչությամբ հնարավոր է մի բան անել: Մեկնարկելիս անհրաժեշտ է, որ սոցիալական ձեռներեցները մտածեն հիմքում ընկած պատճառների մասին: Սա ձեզ

կօգնի խորհելու տարբեր խնդիրների շուրջ և տեսնելու դրանց միջև եղած կապերը: Կարևոր է նաև այս խնդրին պարբերաբար վերադառնալը՝ տեսնելու, թե արդյոք որևէ բան փոխվել է, և արդյոք հիմքում եղած պատճառները (և ձեռնարկություն ստեղծելու հիմքում ընկած ենթադրությունները) դեռ ուժի մեջ են:

«ԽՆԴԻՐՆԵՐԻ ԾԱՌ»-Ի ԱՍԵՂԾՈՒՄ

Ճշգրիտ և իրատեսական խնդիրների ծառ ստեղծելու լավագույն տարբերակը ձեր որոշ հիմնական շահակիցներին ներգրավելն է: Հիմնական շահակիցները մարդիկ են, որոնք կրում են այն սոցիալական խնդրի ազդեցությունը, որը դուք ցանկանում եք փոխել, ինչպես նաև նրանք, որոնք բուն խնդիրը լավ են հասկանում:

Խնդիրների ծառ ստեղծելու համար անհրաժեշտ է թղթի մեծ թերթ կամ գրատախտակ: Թղթի կամ գրատախտակի վերևի

հատվածը վերապահված է սոցիալական խնդրի հետևանքներին, իսկ ներքևի հատվածը՝ հիմքում ընկած պատճառներին: Այժմ կատարե՛ք հետևյալ քայլերը:

1. *Նշե՛ք հիմնական խնդիրը ծառի (և էջի) կենտրոնում:*
2. *Խորհե՛ք խնդրի անմիջական պատճառների շուրջ:*
3. *Նշե՛ք անմիջական պատճառները հիմնական խնդրի փակ: Այսպեղ պատճառներից յուրաքանչյուրը պետք է ձևակերպվի բացասական արտահայտություններով:*
4. *Խորհե՛ք այլ՝ երկրորդական պատճառների շուրջ, որոնք առնչվում են անմիջական պատճառներին:*
5. *Նշե՛ք երկրորդական պատճառները համապատասխան անմիջական պատճառների փակ:*
6. *Նշե՛ք անմիջական հետևանքները հիմնական խնդրի վերևում:*

ԽՆԴԻՐՆԵՐԻ ԾԱՌ: ՀԶՆՀ

Հետևանքներ

Խնդիր

Պատճառներ



ՅԻՇԵՔ

- ▶ Միշտ ներառեք շահակիցների: Աշխատեք խնդիրը հասկանալ շահակիցների տեսանկյունից: Սա կօգնի պարզելու՝ որոնք են շահակիցների կարծիքով հիմքում ընկած պատճառները, ինչպես նաև ստեղծել արդյունավետ ու կայուն լուծումներ կամ արդյունքներ: Սա նաև վստահաբար կօգնի արժեք ստեղծելու և առավելագույնի հասցնելու ձեր ազդեցությունը:
- ▶ Կենտրոնացեք հիմքում ընկած այն պատճառների վրա, որոնց վերաբերյալ կարծում եք, որ առավելագույնը կարող եք առաջարկներ անել կամ կարող եք գտնել անհրաժեշտ ռեսուրսները: Երբ լուծման ենթակա խնդիրը սահմանված է, քննադատաբար մտածող ընկերների՝ գտեք և լսե՛ք, թե ինչ են մտածում ձեր առաջարկի մասին:

7. Խորհե՛ք երկրորդական պատճառներից բխող հետևանքների շուրջ:
8. Նշե՛ք հետևանքները համապարասխան անմիջական պատճառների

վերևում:
Այստեղ ներկայացնում ենք ՀԶՆՀ թիմի և շահակիցների մշակած խնդիրների ծառը:

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑ 2. ԽՆԴՐԻ ԻՆՉ ԼՈՒԾՈՒՄ ԵՆՔ ԱՌԱՋԱՐԿՈՒՄ

Խնդիրների ծառի միջոցով պատճառներն ու հետևանքները պարզելուն հաջորդող քայլը, ձեր բացահայտումներն օգտագործելով, «նպատակների ծառի» ստեղծումն է, որը կօգնի լուծումներ մշակելու:

Նպատակների ծառը ցույց է տալիս, թե ինչպիսին կարող էր լինել աշխարհը, եթե սոցիալական խնդիրը նվազեցվեր կամ հաղթահարվեր: Նպատակների ծառը ստեղծում եք՝ պարզապես խնդիրների ծառի վրա նշված բացասական ձևակերպումները վերաձևակերպելով որպես

դրական: Այս աշխատանքի արդյունքը կօգնի ձեզ նախագծելու լուծումներ՝ ստեղծելով արտադրանք կամ ծառայություններ, որոնք կլուծեն սոցիալական խնդիրը: Նպատակը կլինի վերացնել խնդրի՝ ձեր բացահայտած հետևանքները:

ԽՆԴՐԻ Ո՞Ր ՄԱՍԻ ԼՈՒԾՄԱՆ ՈՒՂՂՈՒԹՅԱՄԲ ԴԵՏՔ Է ԱՇԽԱՏԵՄ

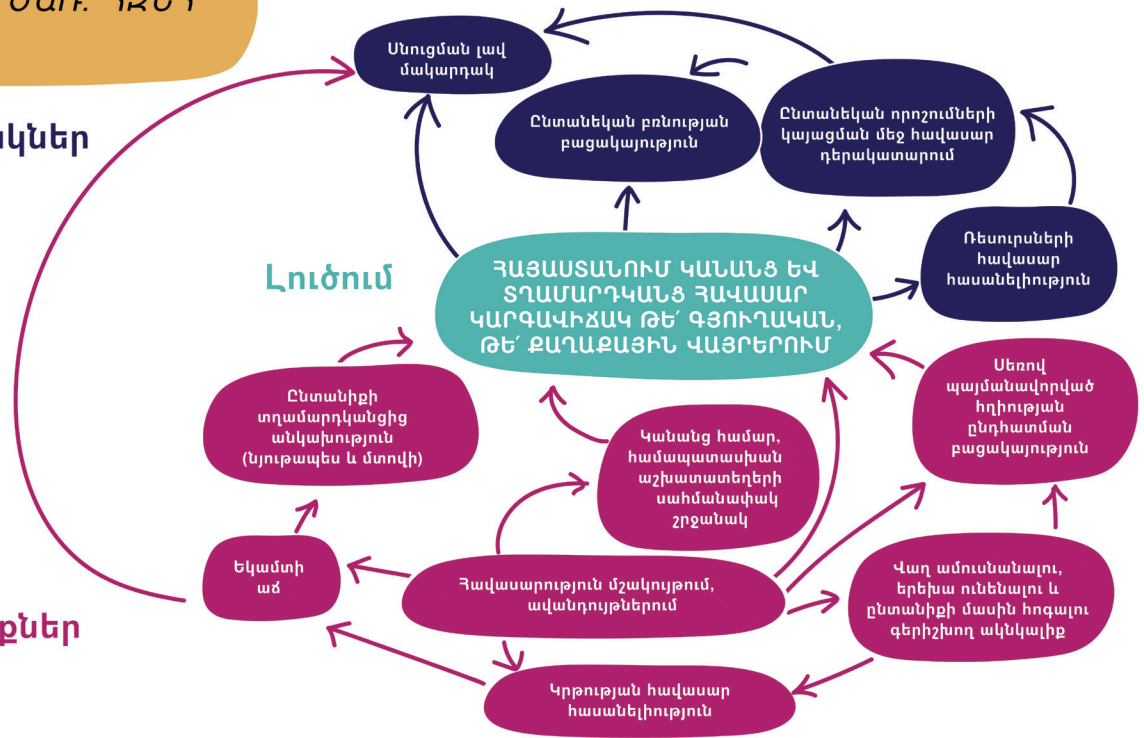
Երբ արդեն քարտեզագրել եք խնդրի հիմքում եղած պատճառները, պետք է

ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԻ ԾԱՌ. ՀԶՆՀ

Նպատակներ

Լուծում

Վերջնարդյունքներ



ՀԻՇԵՔ

- ▶ Ճիշտ այնպես, ինչպես խնդիրների ծառի դեպքում, լավագույն տարբերակը ձեր շահակիցներին նպատակների ծառը ստեղծելու գործընթացում ներգրավելն է: Դա կօգնի, որ նպատակների ծառն արտացոլի նրանց տեսակետները:

ընտրեք ո՞ր պատճառների վրա կենտրոնանալ: Անհավանական է, որ ունենաք խնդրի հիմքում ընկած պատճառներից յուրաքանչյուրի լուծման համար անհրաժեշտ բոլոր ռեսուրսները (կամ հմտությունների շրջանակը):

Գործոնները, որոնք պետք է հաշվի առնել, ձեզ հասանելի ֆինանսական և ոչ ֆինանսական (թիմում առկա հմտությունները, ունակությունները, կարողությունները,

հետաքրքրությունների ոլորտները, փորձը) ռեսուրսներն են և այն արժեքը, որը դուք ցանկանում եք ստեղծել ձեր շահակիցների համար: Այնուհետև ընտրում եք, թե հիմքում եղած ո՞ր պատճառի վրա կենտրոնանաք, և ըստ այդմ մշակում ձեր լուծումը:

Հնարավոր է ուղղակիորեն կապված լինեք ձեր ընտրած սոցիալական խնդրի հետ, գուցե ինքներդ եք բախվել դրան կամ ճանաչում եք նման խնդրի առնչված մարդկանց:

ՀԶՆՀ-ի դեպքում հիմնադիրը որոշել է կենտրոնանալ այն խնդրի վրա, որը փոխկապակցված էր թվում շուրջը եղած շատ այլ խնդիրների՝ ցածր եկամուտը:

ԷԼ Ո՞Վ Է ԶԲԱՂՎՈՒՄ ՆՈՒՅՆ ԽՆԴՐՈՎ

Կարևոր է իմանալ, թե էլ ով է աշխատում նույն սոցիալական խնդրի լուծման

ուղղությամբ, որով դուք եք զբաղվում, որպեսզի ռեսուրսներն իզուր չվատնեք կամ չվտանգեք որևէ արժեք ստեղծել կարողանալու հնարավորությունը: Ոլորտը հետազոտելուց հետո դուք ունեք մի քանի տարբերակ.

- ▶ շարունակել ինքներդ աշխատել ձեր ընտրած լուծման վրա,
- ▶ զարգացնել ձեր լուծումը կամ արտադրանքը՝ փնտրելով համատեղ աշխատելու տարբերակներ այնպիսի կազմակերպությունների կամ անհատների հետ, որոնք խնդրի հիմքում ընկած նույն պատճառին առնչվող աշխատանք են տանում,
- ▶ փոխել ձեր լուծումը՝ այլ պատճառի կամ պատճառների առնչությամբ աշխատանք տանելով:

Օրինակ՝ ՀԶՆՀ-ն հասկացել է, որ Հայաստանի մարզերում աշխատող կանանց հզորացման մի շարք

ՀԻՇՅՔ

- ▶ Երբ արդեն կայացել և գործում եք, կարևոր է ժամանակ առ ժամանակ, գուցե տարին մեկ անգամ, դադար առնել, նայել մեծ պատկերին՝ հասկանալու, թե որտեղ է տեղավորվում ձեր սոցիալական ձեռնարկությունը (և նրա ազդեցությունը): Սա ձեզ թույլ կտա նայել այլ դիտանկյունից, որպեսզի կարողանաք սահմանել ձեր առաջնահերթությունները, նկատել հնարավորությունները, կայացնել ռազմավարական որոշումներ և կենտրոնանալ որակի վրա:

կազմակերպություններ կան, որոնք կարող են բնական գործընկեր լինել: ՀԶՆՀ-ի ընձեռած տնտեսական հնարավորությունների հետ համատեղ այս մյուս կազմակերպությունները կարող են ստեղծել սիներգիաներ հոգեբանական աջակցության, առաջնորդության ուսուցման և նման այլ խնդիրների շուրջ:

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՆՊԱՏԱԿԻ ՍԱՀՄԱՆՈՒՄ

Խնդրի հիմքում ընկած պատճառները հասկանալը կարող է օգնել գտնելու այն ոլորտները, որտեղ անհրաժեշտ է փոփոխություն կատարել, և հասկանալու, թե մասնավորապես որ մասն էք դուք փորձում լուծել: Ձեր ազդեցության նպատակն այն է, ինչին փորձում եք հասնել. ավելի մեծ խնդրի այն մասը, որը որոշել եք փորձել փոխել:

ՀԶՆՀ-ի դեպքում ազդեցության

նպատակը կենտրոնանում է կանանց եկամտի մակարդակը բարելավելու վրա՝ ներգրավելով նրանց ձեռնարկատիրության մեջ և տրամադրելով անկախ ձեռնարկատեր դառնալու համար անհրաժեշտ հմտություններն ու վստահությունը: Սա ծառայելու է ընդհանուր առաքելությանը՝ հանգեցնելով կանանց հզորացման: Պետք է հուսալ, որ այդ կանայք էլ կոգեշնչեն իրենց շրջապատի այլ կանանց և փոփոխության առաջամարտիկների, որոնք էլ իրենց հերթին կհզորացնեն ուրիշներին:

Ազդեցության նպատակը որոշելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել ձեր ռեսուրսները, հմտությունները և այլ գործոններ (օրինակ՝ ձեր մոտեցման իրագործելիությունը): Նպատակների ծառը ներկայացնում է կատարյալ իրավիճակը և օգնում սահմանելու ձեր ազդեցության նպատակը: Անհրաժեշտ է լինել հավակնոտ, բայց նաև իրատես:



ՓՈՓՈԽՈՒԹՅԱՆ ՏԵՍՈՒԹՅՈՒՆ. ՁԵՐ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՆՊԱՏԱԿԻՆ ՀԱՄՆԵԼՈՒ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ

Սոցիալական ձեռներեցները կարիք ունեն հատակեցնելու, թե ինչի են ուզում հասնել (Ազդեցության նպատակը) և թե ինչպես են պատրաստվում

հասնելու նպատակին: Փոփոխության տեսությունը (ՓՏ) օգտակար գործիք է «ինչպես»-ը մշակելու համար: ՓՏ-ն ներկայացնում է ձեր կազմակերպության մոտեցումը փոփոխության ստեղծմանը

և ներառում է մի շարք շահակիցների: Այն ռազմավարության արդյունավետ փաստաթուղթ է և շահակիցներին ձեր կազմակերպության մասին տեղեկացնելու սեղմ հաղորդակցության գործիք:

Անհրաժեշտ է պարբերաբար թարմացնել և գործածել ՓՏ-ն ուղեցույցում ներկայացված գործընթացի չորս փուլերի ընթացքում:

Երկրորդ (Իրականացում) և Երրորդ (Գնահատում) փուլերում ՓՏ-ն ստուգվում է տվյալների հավաքման ու վերլուծության

ՅԻՇԵՔ

- ▶ Հնարավոր է Ձեր ազդեցության նպատակն ավելի փոքր լինի, քան սոցիալական խնդիրը և դրա հիմքում ընկած պատճառը: Հոգ չէ, ոչ ոք չի ակնկալում, որ դուք լուծելու եք աշխարհի բոլոր խնդիրները:
- ▶ Եթե որոշ ժամանակ աշխատել եք որոշակի սոցիալական խնդրի լուծման ուղղությամբ, անհրաժեշտ է ստուգել՝ արդյոք պետք է շարունակել միևնույն խնդիրը լուծելու փորձերը, և պատրաստ լինել Ձեր մոտեցումը փոխելուն:

ՅԻՇԵՔ

- ▶ ՓՏ-ն ամփոփում է, թե ինչպես է փոփոխությունն ակնկալվում մի շարք գործողությունների արդյունքում: Այն ներառում է խնդիրը, որը փորձում եք լուծել, փոփոխությունները, որոնց ցանկանում եք հասնել (Ազդեցության նպատակը), այն, ինչ պլանավորում եք կատարել (ձեր գործողությունները, ունեցած ենթադրությունները), և բացատրում, թե ինչպես են ձեր գործողությունները համապատասխանում ազդեցության նպատակին:

ՅԻՇԵՔ

- ▶ Պարբերաբար, թերևս տարին մեկ անգամ և այն դեպքերում, երբ արտաքին իրավիճակ է փոխվում, անդրադառնալ ՓՏ-ին:

միջոցով: Չորրորդ փուլում (Վերանայում) հնարավոր է պարզվի, որ այն վերանայման կարիք ունի:

ԻՆՉՊԵՍ ԱՏԵՂԾԵԼ ՓՏ

Շահակիցների (աշխատակազմ, կամավորներ, ֆինանսավորողներ, շահառուներ) ներկայացուցիչների մասնակցությամբ ՓՏ մշակելն անհրաժեշտ տեղեկություններ կապահովի ձեր արտադրանքը կամ ծառայությունները ձևավորելու համար: Սակայն պետք է նաև ծանոթանալ գոյություն ունեցող հետազոտություններին, որոնք հնարավոր է հաստատեն ձեր ՓՏ-ն կամ հակասեն դրան, ինչպես նաև օգտակար դատողություններ տրամադրեն ազդեցության մյուս հարցերի վերաբերյալ: Օրինակ՝ կա՞րողյոք հետազոտություն մարդկանց՝ աշխատանքի վերադառնալու համար տրամադրված օժանդակության վերաբերյալ,

որը ցույց է տալիս, որ գործազրկության տևողությունն ազդում է աշխատանք գտնելու հավանականության վրա:

Մինչ այժմ խոսել ենք մարդկանց կյանքում տեղի ունեցող փոփոխությունների մասին:

Փոփոխությունները կարելի է նաև վերջնարդյունք անվանել, և սա հաճախ է օգտագործվում ՓՏ-ում: Մենք կշարունակենք գործածել «փոփոխություն» բառը ազդեցության հարցերում, սակայն այսուհետև կօգտագործենք նաև «վերջնարդյունքը»:

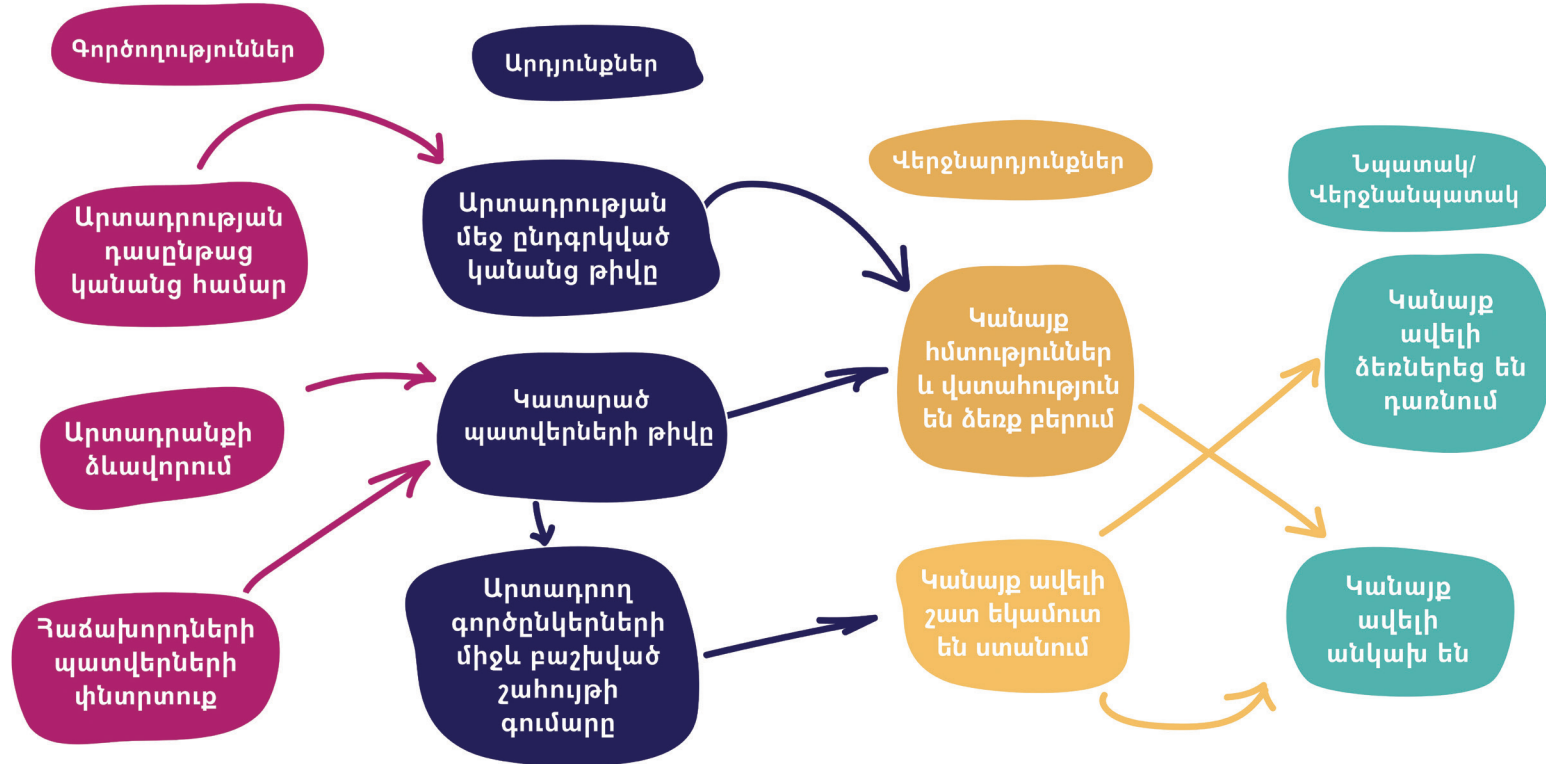
1. Որպես առաջին քայլ՝ խումբը պետք է բացահայտի նպատակներին հասնելու համար անհրաժեշտ պայմանները, ինչպես նաև դրանց միջև եղած պատճառահետևանքային կապերը:
2. Խմբին ստիպել խոսել ձեր նպատակների և գործողությունների միջև եղած հարաբերությունների մասին:

3. Խորհուրդ ենք տալիս քննարկումը արձանագրել՝ օգտագործելով մի մեծ թուղթ և ինքնասունձվող թերթիկներ:
4. Այժմ հարցրեք, թե ինչպիսի վերջնարդյունքների կարիք ունեն շահառուները, որպեսզի դուք հասնեք ձեր **ազդեցության նպատակին**:

Այնուհետև հստակեցրեք ձեր գործողությունները: Յուրաքանչյուր ցանկալի վերջնարդյունք պետք է կապվի գործողության հետ: Գործողությունները պետք է բավարար մանրամասն նկարագրվեն, որպեսզի ձեր ծրագրին անձանոթ մեկը կարողանա հասկանալ ինչ է կատարվում:

Այժմ ավելացրեք գործողությունների և վերջնարդյունքների միջև եղած պատճառահետևանքային կապերը, որոնք հանգեցնում են ձեր ազդեցության նպատակին: Որոշ գործողություններ կարող են հանգեցնել մեկից ավելի վերջնարդյունքների, իսկ որոշ վերջնարդյունքների հասնելու համար

ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՏԵՍՈՒԹՅԱՆ ՕՐԻՆԱԿ. ՀԶՆՀ



հնարավոր է մի քանի գործողությունների կարիք լինի, և վերջապես շատ վերջնարդյունքներ կհանգեցնեն այլ վերջնարդյունքների:

Վերջապես ուսումնասիրե՛ք այն ենթադրությունները, որոնք ընկած են յուրաքանչյուր պատճառահետևանքային կապի հիմքում: Պետք է հստակորեն բացատրել ձեր ենթադրությունները և լավագույն դեպքում դրանք հիմնավորել

- այլ փաստերով (կառավարման փորձից,
- այլ ծրագրերից և նման գործունեությանն առնչվող գիտական հետազոտություններից):
- Սովորաբար անհրաժեշտ է կարևորել.
- վերջնարդյունքների միջև եղած կապերի վերաբերյալ ենթադրությունները,
- ենթադրությունները, որ մեր գործողությունները հանգեցնում են այդ վերջնարդյունքներին, և
- ենթադրությունները, որ գործողություն-

ների՝ վերջնարդյունքներին հասնելու համար անհրաժեշտ բոլոր նախապայմանները բացահայտվել են:

ԻՆՉՊԵՍ ՕԳՏԱԳՈՐԾԵԼ ՁԵՐ ՓՏ-Ն

Ձեր ՓՏ-ն «կախարդական փայտիկ» չէ, որը կարող է լուծել պլանավորման և գնահատման բոլոր խնդիրները, սակայն այն կդառնա առավելագույն ազդեցության հասնելու ուղղությամբ ձեր մտահղացումների սկիզբը: Դրա վտանգներից մեկն այն է, որ մարդիկ կարող են կապվել իրենց մշակած ՓՏ-ին և ավելի մեծ դժվարությամբ ընդունել վերջինիս չհամապատասխանող կամ հակասող տեղեկությունները՝ այսպիսով չփոխելով այն, անգամ այն դեպքում, երբ պարտավոր են:

ՓՏ-ի նպատակների և վերջնարդյունքների վրա չափազանց շատ կենտրոնանալը կարող է նշանակել, որ հաշվի չէք առել ձեր գործողությունների

հետևանքները: Դուք պետք է խորհած լինեք հնարավոր բացասական վերջնարդյունքների մասին, որպեսզի սկզբից ևեթ կարողանաք դրանք մեղմել: Սակայն կա վտանգ, որ դրական կամ բացասական վերջնարդյունքները չեն կառավարվում, եթե դրանք չպլանավորված և անսպասելի են: Իսկ սրանք շատ կարևոր են ձեր արտադրանքը կամ ծառայությունները դադարեցնելու, փոփոխելու կամ ընդլայնելու վերաբերյալ որոշումների կայացման տեսանկյունից:

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՊԼԱՆԻ ՄՇԱԿՈՒՄ. ՆԱԽՆԱԿԱՆ ԱՄՓՈՓՈՒՄ

Ձեր ազդեցության պլանը սկսում է ձևավորվել. դուք պատասխանել եք առաջին երկու հարցերին:

1. Ի՞նչ խնդիր ենք փորձում լուծել:
2. Խնդրի ի՞նչ լուծում ենք առաջարկում:

ՀԻՇԵՔ

- ▶ Կատարելագործել ձեր ՓՏ-ն, երբ հավաքում եք որակական և քանակական տվյալներ:
- ▶ Ժամանակի ընթացքում, երբ շահակիցների ներգրավման արդյունքում վերանայում եք ձեր ռազմավարությունը, ապրանքներն ու ծառայությունները, ձեր գործողությունների հետևանքներն ու ձեր նպատակները պետք է հավասարվեն:
- ▶ Խուսափեք մարդկանց համախմբելու և այնուհետև նրանց ներդրումն անտեսելու վտանգից:
- ▶ Շատ մի կապվեք ձեր ստեղծած ՓՏ-ին: Այն կարող է սխալ լինել, կամ պայմանները կարող են փոխվել: Ցանկացած դեպքում այն վերանայելու կարիք կլինի:
- ▶ Մենք խոսել ենք նպատակի և դրան հասնելու ռազմավարության/ՓՏ-ի մասին: Ուրիշները կարող են անդրադառնալ ռազմավարությանը և այնուհետև ՓՏ մշակել կամ ՓՏ-ն դնել իրենց ռազմավարության հիմքում: Մոտեցումներից որն էլ որդեգրեք, նպատակը ձեր աշխատանքն ավելի արդյունավետ դարձնելը պետք է լինի:

3. Ո՞ւմ կյանքում են փոփոխություններ տեղի ունենում մեր աշխատանքի արդյունքում:
4. Ի՞նչ փոփոխություններ են տեղի ունենում (կամ հնարավոր է տեղի ունենան):
5. Ինչպե՞ն կարող ենք չափել փոփոխությունները:
10. Ո՞ր փոփոխություններն են, որ նշանակություն ունեն կամ բավարար կարևոր են, որպեսզի դրանք կատարենք:

Եթե սա ձեր միակ նպատակն էր, հնարավոր է այժմ ազդեցության 5-րդ հարցին անցնելու գայթակղություն ունենաք:

Այդ դեպքում ազդեցության 10-րդ հարցի կարիքը չի լինի, քանի որ արդեն որոշել եք, որ միայն ձեր նպատակը նշանակություն ունի, և միայն դա պետք է կատարել: Սակայն ազդեցության մտածողությունը ձեր ունեցած ռեսուրսներով առավելագույն ազդեցության հասնելն է: Դրա համար անհրաժեշտ է հաշվի առնել ձեր շահակիցների փորձից և նախասիրություններից ձևավորված պատկերացումները՝ պատասխանելով 3-րդ և 4-րդ հարցերին:

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑ 3. Ո՞ՒՄ ԿՅԱՆՔՈՒՄ ԵՆ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ՏԵՂԻ ՈՒՆԵՆՈՒՄ ՄԵՐ ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ԱՐԴՅՈՒՆՔՈՒՄ

Ցանկացած սոցիալական ձեռնարկություն կամ ծրագիր տարբեր շահակիցների համար մի շարք վերջնարդյունքների է հանգեցնում: Որպեսզի սա հասկանաք, առաջին հերթին պետք է պարզեք՝ ովքեր են ձեր շահակիցները:

Ձեր շահակիցներից ոմանց արդեն բացահայտել եք, սակայն երբ մտածեք ձեր գործողությունների հետևանքների մասին, շահակիցների ցանկը հնարավոր է ընդլայնվի և ավելի մանրամասն դառնա: Հետևյալ հարցերը կարող են օգնել հասկանալ ովքեր են ձեր շահակիցները:

► Ո՞ւմ կարիքն ունեք ձեր գործունեությունն իրականացնելու համար: Թվարկեք բոլոր մարդկանց և խմբերը, որոնց կարիքն ունեք գործունեություն ծավալելու համար (օրինակ՝ ֆինանսավորողներ, մատակարարող անձ-

նակազմ, կամավորներ):

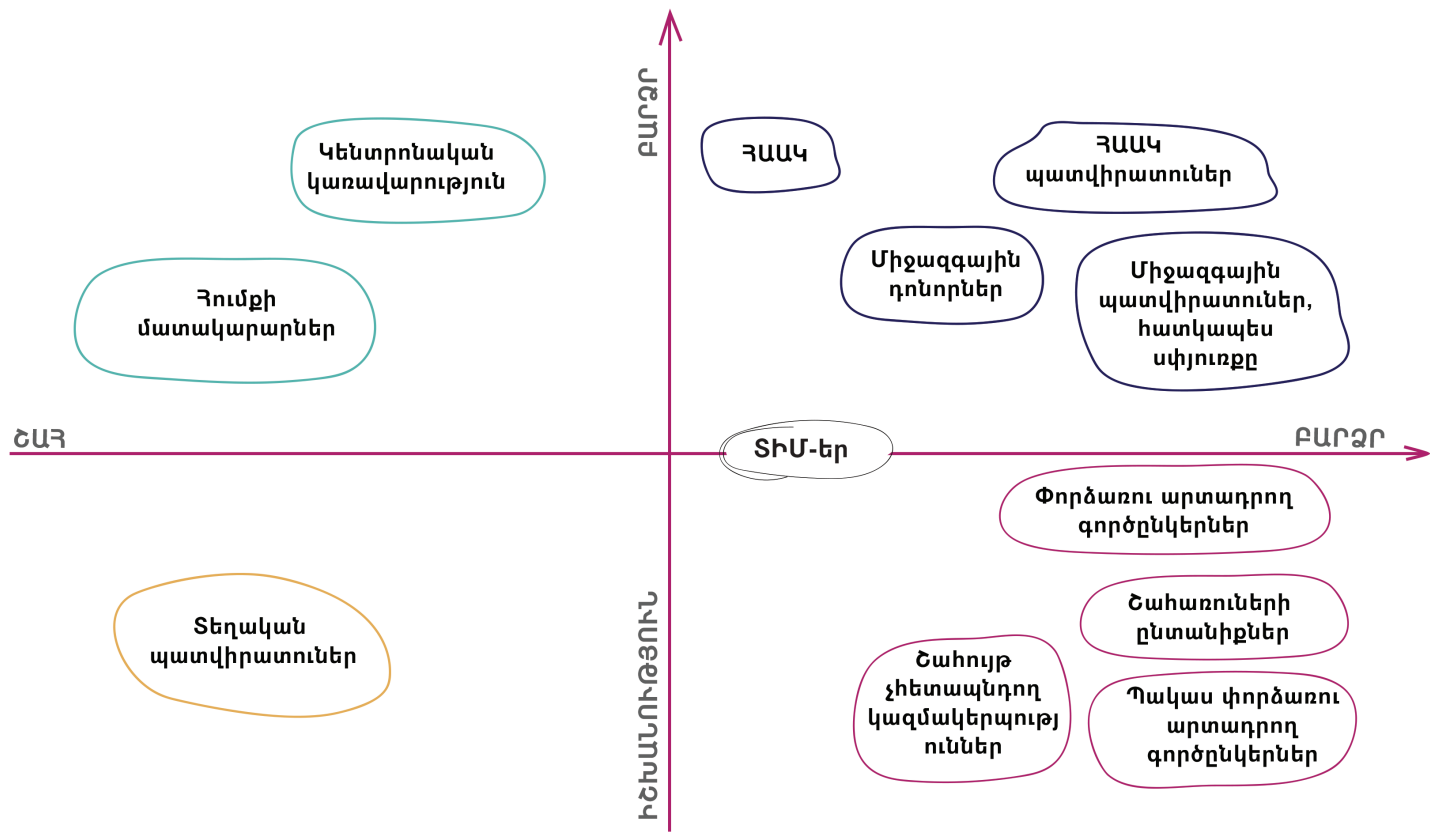
- Ո՞ւմ վրա է ազդելու ձեր գործունեությունը: Սրանք ձեր նախատեսած շահառուներն են: Նրանց բնութագրիչների մասին ավելի լավ տեղեկացված լինելը կարող է օգտակար լինել:
- Ձեր գործունեությունն անուղղակիորեն էլ ո՞ւմ վրա կարող է ազդել: Կարո՞ղ եք մտածել այլ մարդկանց մասին, որոնց վրա ձեր աշխատանքը հնարավոր է ազդեցություն ունենա:
- Ո՞ւմ վրա կազդեն ձեր գործունեության բացասական հետևանքները: Առավելագույն ազդեցության հասնելու համար անհրաժեշտ տվյալները ձեռք բերելիս չեք կարող անտեսել մարդկանց այն խմբերը, որոնք հնարավոր է կրեն ձեր գործողությունների բացասական հետևանքները: Սրանք միայն ձեզ հետ

անմիջականորեն աշխատող մարդիկ չեն: Ձեր գործունեությունը հնարավոր է խնդիրը մեկ այլ վայր տեղափոխի, կամ մարդիկ, որոնց հետ աշխատում եք, հնարավոր է տեղափոխվել են մեկ այլ կազմակերպությունից, որտեղ նման ինչ-որ բան էին անում:

ՇԱՀԱԿԻՑՆԵՐԻ ՔԱՐՏԵԶԱԳՐՈՒՄ

Երբ արդեն պարզել եք՝ ովքեր են ձեր շահակիցներն ու թիրախ խմբերը, արժի նրանց վիզուալ քարտեզագրել: Սա կարող եք անել գրաֆիկի միջոցով, որտեղ ուղղահայաց առանցքը («իշխանություն») ներկայացնում է շահակցի՝ ձեր ծրագրի հաջողության վրա ունեցած ազդեցությունը, իսկ հորիզոնականը («շահ»)՝ շահակցի ներգրավված լինելու մոտիվացիայի աստիճանը:

ՀԳՁՀ ՇԱՀԱԿԻՑՆԵՐԻ ՔԱՐՏԵՁ



ՀԻՇՇՔ

- ▶ Շահակիցների քարտեզագրումը խմբային վարժություն է ձեր թիմի համար: Քննարկեք, բացահայտեք և տեղադրեք շահակիցներին քարտեզի վրա՝ օգտագործելով ինքնաստանձվող թերթիկներ:

ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՇԱՀԱԿԻՑՆԵՐԻ ԹԻՐԱԽԱՎՈՐՈՒՄ

Կա վտանգ, որ ջանքերի մեծ մասը կուղղվի առավել մեծ իշխանություն ունեցող շահակիցներին: Ազդեցության մտածելակերպը ենթադրում է կենտրոնանալ այն մարդկանց վրա, որոնց համար կարող եք ստեղծել առավելագույն արժեք և ազդեցություն, անգամ այն դեպքում, երբ նրանց իշխանությունը բոլորից քիչ է: *Ձեր քարտեզի վրա ընդգծեք կամ շրջանակի մեջ վերցրեք այդ խմբերը. դրանք այն հիմնական*

շահակիցներն են, որոնց պետք է նկատի ունենաք ձեր ազդեցության պլանում:

Իշխանությամբ օժտված շահակիցները, միևնույնն է, կարևոր են. դուք պետք է կառավարեք նրանց հետ հարաբերությունները, որպեսզի ձեր սոցիալական ձեռնարկությունը հաջողությամբ գործի: Սակայն, հնարավոր է, սրանք չեն այն խմբերը, որոնց համար ուզում եք կամ կարող եք հասնել առավելագույն ազդեցության: Իշխանությունը կարող է փոփոխվել: Ավելի քիչ իշխանություն ունեցող շահակիցները կարող են ավելին ստանալ և հակառակը: Ձեր գործի մի մասը կարող է լինել շահակիցներին հզորացնելը:

ՀԶՆՀ-ի օրինակով տեսնում ենք, որ արտադրող գործընկերներն ավելի շատ իշխանություն են ստանում ՀԶՆՀ-ի պատվերները կատարելու ընթացքում: Սա բնական է և ընթացիկ ազդեցության լավ նշան, թեև «զուտ գործարարության»

տեսանկյունից նշանակում է, որ արտադրող գործընկերներն ավելի մեծ լծակներ ունեն ՀԶՆՀ-ի վրա և անհրաժեշտության դեպքում կարող են այլ պայմաններ քննարկել: Սա է պատճառը, որ ՀԶՆՀ-ն բոլոր արտադրող գործընկերների հետ հետևում է ՀԱԱԿ-ի սկզբունքներին, և նման արդար վերաբերմունքը կախված չէ արտադրող գործընկերոջ իշխանությունից: Արդյունքում, անգամ երբ նրանց իշխանությունն աճում է փորձի հետ, արտադրող գործընկերները բանակցելու կարիք չեն ունենում, քանի որ գործընկերությունը շարունակում է արդար մնալ:

ՄՏԱԾԵԼ ԱՎԵԼԻ ԼԱՅՆ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՄԱՍԻՆ. ԷԼ Ո՞ՒՄ Է ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆ ԳՐԱՆՑՈՒՄ

Արդեն սկսել եք պատասխանել ազդեցության 3-րդ հարցին. ո՞ւմ կյանքում

են փոփոխություններ տեղի ունենում մեր աշխատանքի արդյունքում: Երբ ֆոկուս խմբեր կամ հարցազրույցներ եք անցկացնում հաջորդ հարցին պատասխանելու համար, արժի նաև հարցնել՝ «էլ ո՞ւմ կյանքում է փոփոխություն տեղի ունենում»: Սա կարող է օգնել այլ հնարավոր շահակիցներ գտնելու գործում:

Ձեր գործողությունները անկասելիորեն ազդեցություն են ունենում այլ կազմակերպությունների, խմբերի և մարդկանց վրա: ՀԶՆՀ-ի պարագայում ոչ միայն արտադրության մեջ ընդգրկված կանանց խմբերն են իրենց վրա զգում այս ազդեցության հետևանքները, այլև նրանց ընտանիքների մյուս անդամները:

Նմանապես անհրաժեշտ է հաշվի առնել բացասական հետևանքներն այն խմբերի համար, որոնց դուք չեք թիրախավորում: Օրինակ, եթե տանը որոշումների կայացման գործում կանայք հավասար դեր

ունեն, տղամարդկանց իշխանությունը կարող է նվազել:

ԻՆՉ ԽՄԲԵՐ ՆԵՐԱՌԵԼ

Հնարավոր է ձեզ մտահոգում է այն հանգամանքը, որ չափից դուրս շատ խմբեր կան, որոնց պետք է հաշվի առնել: Ազդեցության հարցերը կօգնեն պարզելու այն խմբերը, որոնց վրա ձեր գործողությունները զգալի ազդեցություն են ունենում: Հետագայում ժամանակ կիսնայեք՝ միայն այս խմբերի վերաբերյալ տվյալներ հավաքելով: Սակայն եթե վաղ փուլում դուրս եք թողնում որևէ խմբի, ավելի մեծ է վտանգը, որ նրանց գրանցած վերջնարդյունքները հնարավոր է ազդել են ձեր գործողությունները դադարեցնելու, փոփոխելու կամ ընդլայնելու մասին որոշումների վրա:

Իրականում, հնարավոր է դուք չունեք

կարողություն կամ ռեսուրսներ և պետք է սկսեք մեկ կամ երկու շահակից խմբերի վրա կենտրոնանալով: Հաջորդ տարիներին կարող եք շարունակել տվյալներ հավաքել այլ խմբերի վերաբերյալ: Համոզվեք, որ առնվազն հաշվի եք առել այս ռիսկը:

Ում ներառելու որոշումն առնչվում է ազդեցության 10-րդ հարցին. ո՞ր փոփոխություններն են, որ նշանակություն ունեն կամ բավարար կարևոր են, որպեսզի դրանք կառավարենք: Այս հարցը պետք է տաք ինքներդ ձեզ յուրաքանչյուր փուլում, և ի վիճակի կլինեք դրան պատասխանելու, երբ շահակիցներից որոշ տվյալներ ունենաք (Փուլ 2):

ՀԶՆՀ-Ի ԾԱՀԱԿԻՑՆԵՐԸ

Ստորև բերված աղյուսակը ՀԶՆՀ-ի օրինակով ցույց է տալիս շահակիցների բացահայտման, ինչպես նաև վերջիններիս՝

ՀԱՐՑ	ՇԱՀԱԿԻՑՆԵՐ	ՆԵՐԱՌԵԼ, ԹԵ՛ ՈՉ	ՊԱՏՃԱՌ
Ո՞վ է ներգրավված ձեր գործողության իրականացման մեջ	Հիմնադիր	Ներառել	Ազդեցության տվյալների հավաքմանն անհրաժեշտ ֆոնային տեղեկությունները նրանք են տրամադրում
	ՀԶՆՀ-ի աշխատակազմ	Ներառել	
	Մատակարարներ	Չներառել	Նրանք ազդեցությունը չեն կրում և մասնավոր հետաքրքրություն չունեն ՀԶՆՀ-ում
	Արտադրող գործընկերներ	Ներառել	Նրանք ՀԶՆՀ-ի առաքելության կենտրոնում են
	Դոնորներ	Չներառել	Նրանց հետաքրքրում են արդյունքները և կարող են տեղեկացվել համապատասխանաբար
	Պատվիրատուներ	Չներառել	Հնարավոր է հետաքրքրված են արդյունքներով և կարող են տեղեկացվել համապատասխանաբար
Ձեր կարծիքով ո՞ւմ վրա է ազդելու ձեր գործողությունը	Արտադրող գործընկերներ, այս խմբերում աշխատող շահակից կանայք	Ներառել	Նրանք ՀԶՆՀ-ի առաքելության կենտրոնում են, և հենց այստեղ է տեղի ունենում ազդեցությունը
Էլ ո՞ւմ վրա կարող է ոչ անմիջականորեն ազդել ձեր գործողությունը	Արտադրող գործընկերների համար աշխատող կանանց ընտանիքներ	Չներառել	Ընդհանուր առմամբ որևէ բացասական ազդեցություն ընտանիքների վրա չի ակնկալվում, իսկ շահակից կանանցից ստացված տվյալները կծածկեն նաև այս հատվածը

ՓՈՒԼ 1

Ձեր գործողությունն ո՞ւմ վրա կարող է բացասական ազդեցություն ունենալ	Շահակից կանանց ընտանիքներում նախկինում իշխանության դիրք ունեցող մարդիկ	Չներառել	Ակնկալվում է, որ ՀԶՆՀ աշխատանքի արդյունքում ընտանիքի եկամուտն ավելանալու է, ինչը կօգնի մեղմելու բացասական փոփոխության մի մասը, թեև ինչ-որ բացասական ազդեցություն այնուամենայնիվ հնարավոր
Ո՞վ կարող է գրկվել ինչ-որ բաներից ձեր գործողության պատճառով	Այն գործատուները, որոնք ավելի քիչ թվով «կանանց համար հարմար» աշխատատեղերի թեկնածուներ կունենան կանանց հավակնությունների մեծացման պատճառով	Չներառել	Սա երկարաժամկետ սցենար է, և սրան այժմ անհիմաստ է անդրադառնալ

ազդեցության վերաբերյալ տվյալների հավաքման մեջ ներառելու կամ չներառելու որոշման գործընթացը:

Ուղեցույցի մնացած մասում մենք չենք անդրադառնա վերևում ներկայացված բոլոր շահակիցներին, այլ միայն մեկ խմբի՝ շահառու կանանց, որոնք պատրաստում են ՀԶՆՀ-ի ձեռագործ ապրանքները:

Հիշեք, երբ բացառում եք շահակից խմբերից որևէ մեկին, միշտ կա վտանգ, որ բաց եք թողնում ինչ-որ կարևոր վերջնարդյունք, և որ ցանկացած դուրս մնացած խումբ իր վրա զգում է այնպիսի վերջնարդյունքների ազդեցությունը, որոնք կարող են ազդել դադարեցնելու, ընդլայնելու կամ փոփոխելու վերաբերյալ ձեր

որոշումների վրա, եթե իմանալիք այդ վերջնարդյունքների մասին: Թե որ վերջնարդյունքներն են կարևոր և պետք է կառավարվեն հարցի վերաբերյալ որոշման կայացումն ավելի մանրամասն քննարկվում է ուղեցույցի հետագա բաժիններում:

ՇԱՀԱՎԻՑ ԽՄԲԵՐԻ ՍԵԳՄԵՆՏԱՑԻԱ

Երբ բացահայտում ենք շահակից խմբերին, հակված ենք նրանց խմբավորելու՝ պայմանավորված այն հանգամանքով, թե ինչպես են նրանք առնչվում մեր ձեռնարկատիրական գործունեությանը (օրինակ՝ մենթորներ, կամավորներ): Սակայն սա մարդկանց խմբավորելու ընդամենը մի տարբերակ է: Առավելագույն արժեք ապահովելու համար դուք պետք է նաև բացահայտեք այլ շերտեր կամ ենթախմբեր, որոնք խմբի անդամների հետ ընդհանուր բնութագրիչների, սակայն այլ փորձառություն ունեն: Սա շատ կարևոր է լինելու, երբ չորրորդ փուլում առաջարկություններ մշակեք:

ՀԶՆՀ-ի դեպքում այս կապը հնարավոր է տեսնել կանանց՝ որպես արտադրողների

աշխատած տարիների փորձում:

Թեև ձեր մոտեցմանն օժանդակող տվյալներ դեռ չունեք, սկսե՛ք մտածել, թե ինչ փոփոխություններ կարող եք կատարել ստեղծվող արժեքը մեծացնելու համար:

Անհրաժեշտ է սկսել ձեր շահակիցների բնութագրիչների մասին նախնական պատկերացումներից: Սրանք հնարավոր է փոխվեն, երբ պատասխանեք ազդեցության 4-րդ հարցին և խոսեք շահակիցների հետ իրենց փոփոխությունների մասին, ինչպես նաև պատկերացնեք նրանց մեկնարկային իրավիճակը: Շահակից խմբերի ձեր նախնական շերտավորումը կարող է հիմնվել ընդհանուր բնութագրիչների վրա, ինչպես, օրինակ.

- ժողովրդագրություն,
- մեկնարկային իրավիճակ (նախքան

գործողությունը),

- հարաբերություններ,
 - ցանկություններ/հավակնություններ,
 - նախկին փորձը,
 - փոփոխություններին տրվող արժեքը
- Մասնավորձեռնարկություններն անընդհատ օգտագործում են շերտավորումը (սեգմենտացիան)՝ հասկանալու իրենց տարբեր հաճախորդներին և նրանց նախասիրություններն ու կարիքները՝ յուրաքանչյուր շերտին (սեգմենտին) համապատասխան ծառայություններ և ապրանքներ մշակելու և նրանց համար առավելագույն արժեքն ապահովելու նպատակով: Սոցիալական ձեռներեցները պետք է որդեգրեն համանման մոտեցում:

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑ 4. ԻՆՉ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԵՆ ՏԵՂԻ ՈՒՆԵՆՈՒՄ ԿԱՄ ՀՆԱՐԱՎՈՐ Է ՏԵՂԻ ՈՒՆԵՆԱՆ ՁԵՐ ՇԱՀԱԿԻՑՆԵՐԻ ԿՅԱՆՔՈՒՄ

Այժմ պետք է որոշեք ինչպես ներգրավել շահակիցներին ձեր գործողությունների արդյունքում իրենց զգացած (կամ զգալիք) փոփոխությունները հասկանալու գործում: Ազդեցության այս հարցին պատասխանելը նման է այն վարժությանը, որը կատարեցիք ձեր ՓՏ-ն մշակելիս: Սակայն դուք փորձում եք պարզել ձեր գործողությունների վերջնարդյունքները (կամ հնարավոր վերջնարդյունքները)՝ անկախ գործողությունների ակնկալվող նպատակից կամ վերջնարդյունքներից:

ԻՆՉՊԵՍ Է ՓՈԽՎՈՒՄ ՆՐԱՆՑ ԿՅԱՆՔԸ

Անհրաժեշտ է ավելի խորությամբ ուսումնասիրել ձեր շահակիցների կյանքում

տեղի ունեցող փոփոխությունները: Կարող եք օգտագործել հետևյալ հարցերը՝ զրույցը սկսելու համար.

- ▶ Ի՞նչ է փոխվել ձեզ համար (կամ կատարվել ձեզ հետ) մեր գործողության կամ ծրագրի արդյունքում:
- ▶ Արդյո՞ք փոփոխություններ եղել են:
- ▶ Այս փոփոխությունները մեկ ուրիշ քանի հանգեցրել են:
- ▶ Արդյո՞ք բոլոր փոփոխությունները դրական էին:
- ▶ Արդյո՞ք կային անսպասելի փոփոխություններ:
- ▶ Ի՞նչ էիք ուզում, որ կատարվեր:
- ▶ Ինչպե՞ս են ձեր իրավիճակը/ հանգամանքներն ազդել ձեր փորձառության վրա:

ԶՈՆԴԱՎՈՐՈՒՄ՝ ԼԱՎ ՍԱՀՄԱՆՎԱԾ ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ (ՆԵՐԱՌՅԱԼ ԶԿԱՆԻԱՄՏԱԾՎԱԾ ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԸ)

Երբ մարդկանց հարցնում ենք իրենց կյանքում տեղի ունեցած փոփոխությունների մասին, երբեմն նրանք պարզ ու հաստատուն ցանկ են տալիս: Սակայն շատ ավելի հաճախ մարդիկ խոսում են տարբեր փորձառությունների մասին, և հստակ չէ՝ սրանք եզակի և առանձին՝, թե՛ փոխկապակցված ու իրարից կախված դեպքեր են: Հնարավոր է, որ մեկ գործողության մեջ ներգրավված լինելը մարդկանց կյանքում մի քանի վերջնարդյունքների հանգեցնի:

Օրինակ, եթե մարդիկ ձեզ ասում են, որ ավելի ինքնավստահ են դարձել և նաև,

որ աշխատանքի են տեղավորվել, դուք պետք է հասկանաք՝ արդյոք սրանք տարբեր վերջնարդյունքներ են, թե ինքնավստահության բարձրացումը նպաստել է աշխատանքի տեղավորվելուն, կամ գուցե աշխատանքն է հանգեցրել ինքնավստահության բարձրացմանը: Նման իրավիճակում վտանգն այն է, որ դուք գերազնահատում եք ձեր ազդեցությունը, եթե վերջնարդյունքներն իսկապես փոխկապակցված են, և եթե դրանցից մեկը դեպքերի որոշակի հաջորդականությամբ հանգեցնում է մյուսին:

Շահակիցների հետ զրույցների ժամանակ հաճախ կհասկանաք, որ մի վերջնարդյունքը հանգեցնում է մյուսին, կամ որ դրանք մեկը մյուսից կախված են: Անհրաժեշտ է որոշել՝ որքան հեռու եք ցանկանում

գնալ դեպքերի հաջորդականության մեջ: Երբ մտածում եք որքան հեռու գնալ, փորձում եք համոզվել, որ հասնում եք մի կետի, որտեղ.

- ▶ Վերջնարդյունքը հարատև է (կամ դիմացկուն, այսինքն՝ ցածր է վտանգը, որ այն կարելի է շուտ տալ և մարդուն վերադարձնել այնտեղ, որտեղից սկսել էր):
- ▶ Մարդը կարծում է, որ վերջնարդյունքը՝ որոշակի հաջորդականության մեջ, իր համար ամենակարևորն է:

Վերջին կետը կարևոր է: Լավ վերջնարդյունքը, որն անհրաժեշտ է ձեր ազդեցությունն առավելագույնի հասցնելու որոշումների համար, ոչ միշտ է ձեր վերահսկողության տակ: Պահը, երբ ձեր շահակիցների կարծիքով կարևոր

վերջնարդյունք է գրանցվում, հնարավոր է գա ավելի ուշ՝ ձեր ծրագրի ավարտից հետո: Անհնար է իմանալ՝ արդյոք շահակիցների համար արժեք ստեղծել եք, եթե այս հետագա վերջնարդյունքը չեք գրանցում՝ մտածելով, թե այն ձեր վերահսկողությունից դուրս է կամ չի կարող ձեզ վերագրվել: Հետևաբար ձեր ազդեցությունն առավելագույնի հասցնելը կարող է նաև նշանակել, որ պետք է աշխատեք այլ մարդկանց և կազմակերպությունների հետ, որոնք նպաստել են հստակորեն սահմանված վերջնարդյունքին:

ԲԱՑԱՍԱԿԱՆ ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐ ԵՎ ԱՄԲՈՂՋԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

ՀԶՆՀ-ի դեպքում տվյալների հավաքման մեջ ի սկզբանե բացասական

1 Եթե բնապահպանական վերջնարդյունքներ փոփոխությունների կհանգեցնի:

**ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ
ՍԱՀՄԱՆՈՒՄ. ՀԶՆՀ-Ի ՕՐԻՆԱԿԸ**

Ազդեցությունը չափելու այս վարժության հիմքում ընկած են ՀԶՆՀ-ի թիմի հետ մի շարք հանդիպումներ: ՀԶՆՀ-ի հիմնադրի և աշխատակազմի հետ քննարկումներով պայմանավորված՝ հստակ ձևակերպված ցանկալի վերջնարդյունքները կանանց ինքնավստահության բարձրացումը և նրանց եկամուտների աճն էին: Սակայն հասկանալու համար, թե ինչպես է եկամտի աճն ազդում նրանց ընտանեկան վիճակի և ընդհանուր առմամբ հզորացման վրա, մի քանի միջանկյալ վերջնարդյունքներ են սահմանվել, որոնք ծառայում են որպես չափման ցուցանիշներ: Սրանք կենտրոնանում էին չորս ոլորտների վրա. .

- *Կենսամակարդակի բարելավում.* անհրաժեշտ է որոշակի տեղեկատվություն ունենալ այն մասին, թե արդյոք կանանց կյանքը բարելավվել է ՀԶՆՀ-ի հետ աշխատանքի արդյունքում, և առհասարակ արդյոք կային աշխատանքի այլ հնարավորություններ, որոնք կարող էին հանգեցնել նույնպիսի բարելավման:
- *Մանդակարգի բարելավում.* տվյալները ինչ-որ կերպ պետք է ցույց տան՝ արդյոք կանայք գոհ են իրենց ընտանիքների սննդակարգից, և արդյոք այս առումով կապ տեսնում են ՀԶՆՀ-ի հետ:
- *Երեխաների կրթություն.* ընտանիքում երեխաների կրթությանն

օժանդակելու հնարավորություն ունենալը կարող է կարևոր գործոն լինել այդ միջավայրում ունեցած կարգավիճակի հարցում: Ուստի տվյալները պետք է նաև դիտարկեն՝ արդյոք ՀԶՆՀ-ի եկամուտն օգնել է այս առումով որոշակի բարելավումներ ունենալու:

- *Սոցիալական հզորացում.* արդյո՞ք կանայք կարողացել են հասարակության մեջ ավելի ցանկալի դեր ձեռք բերել ՀԶՆՀ-ում ներգրավվելու արդյունքում: Սա նույնպես հզորացման կարևոր գործոն է, որը պետք է նկատի ունենալ տվյալներ հավաքելիս:

վերջնարդյունքներ չէին ակնկալվում: Կանանց հզորացման հնարավոր ազդեցությունն իրենց ընտանիքների «ավելի բարձր կարգավիճակ» ունեցող անդամների վրա հնարավոր երկարատև վերջնարդյունք է, որը սակայն իր բնույթով անհատական է և որևէ կերպ հնարավոր չէ ընդհանրացնել: Ենթադրությունն այն է, որ հնարավոր է լինեն որոշ տղամարդիկ (ամուսիններ կամ հայրեր) կամ կանայք (հայկական համատեքստում՝ սկեսուրներ), որոնք ընտանիքում բարձր կարգավիճակ ունեն, և որոնց վրա կարող է որոշակի բացասական ազդեցություն ունենալ ՀԶՆԸ-ի աշխատանքով պայմանավորված կանանց հզորացումը: Սակայն քանի որ սա սոցիալական արդարության հարց է, տվյալների հավաքումն այս խմբի վրա չի կենտրոնացել: Փոխարենը ձևակերպվել է հստակ թիրախ, ըստ որի՝ կլինեն բաց հարցեր, որոնք շահակից կանանց թույլ

կտան, որ իրենք բարձրաձայնեն բացասական ազդեցության մասին, ինչպես նաև կլինեն քանակական հարցեր, որոնք կանանց հնարավորություն կընձեռեն մի քանի չափանիշներով ցածր միավորներ տալու ՀԶՆԸ-ին: Ակնկալվում է, որ սա կներկայացնի ՀԶՆԸ-ի՝ այս հիմնական շահակից խմբի վրա ունեցած ազդեցության ամբողջական պատկերը:

ՍԵԳՄԵՆՏԱՑԻԱՅԻ ՄՇԱԿՈՒՄ

Դրական և բացասական վերջնարդյունքները հաշվի առնելը նույնպես սեգմենտացիայի մասին մտածելու լավ հնարավորություն է՝ հիմնվելով մարդկանց նախապատմության, նրանց ցանկությունների և իրավիճակի վրա:

ՍԵԳՄԵՆՏԱՑԻԱՅԻ ՕՐԻՆԱԿ. ՀԶՆԸ

ՀԶՆԸ-ի մշակած փոփոխության տեսությունն առաջարկում է, որ արտադրության մեջ ներգրավված կանանց իշխանությունը կմեծանա փորձի հետ, երբ նրանք ավելի մեծ թվով պատվերներ իրականացնեն և ավելի շատ եկամուտ ունենան: Այսպիսով՝ ՀԶՆԸ-ի հետ աշխատած ժամանակի տևողությունը հիմնական բնութագրիչն է, որը կարող է բացատրել շահակիցների վրա եղած ազդեցությունների միջև տարբերությունները: Նկատենք, որ ՀԶՆԸ-ի հետ աշխատած ժամանակի տևողությունն ինքնին վերջնարդյունք չէ: Այն պարզապես գործոն է, որը կարող է ազդել շահակիցների կյանքում տեղի ունեցած վերջնարդյունքի տեսակի կամ մակարդակի վրա:

ՓՈՒԼ 1

ՀՍՏԱԿ ՍԱՀՄԱՆՎԱԾ ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ

Դուք կարող եք համադրել այն, ինչ լսում եք ձեր շահակիցներից՝ մշակելու համար հստակ սահմանված վերջնարդյունքներ, որոնք, ըստ ձեր շահակիցների, կարևոր են և ունեն կայուն դրական ու բացասական վերջնարդյունքների ներուժ:

Մի՛ անհանգստացեք, եթե վստահ չեք, որ ձեր որոշումները կատարյալ են: Դուք դրանք փոխելու հնարավորություն կունենաք, երբ հավաքեք վերջնարդյունքների համար անհրաժեշտ տվյալները, ինչպես նաև հետագա տարիներին, երբ վերանայեք ձեր որակական հետազոտությունը:

ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ՔԱՐՏԵԶԱԳՐՈՒՄ

Այժմ կարող եք քարտեզագրել ձեր վերջնարդյունքներն ըստ շահակիցների և սեզմենտների: Դա կարելի է ցույց տալ աղյուսակում կամ «Վերջնարդյունքի քարտեզում»:

Ստորև բերված աղյուսակը ՀԶՆՀ-ի օրինակով ցույց է տալիս մշակված չորս միջանկյալ վերջնարդյունքները և բացահայտված երկու սեզմենտները:

ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ՔԱՐՏԵԶ

Հ3. Ո՞ւմ կյանքում են փոփոխություններ տեղի ունենում		Հ4. Ի՞նչ փոփոխություններ	
ՀԶՆՀ-ի համար ապրանքներ արտադրող շահակից կանայք	ՀԶՆՀ-ի հետ չորս կամ ավելի տարվա աշխատանքային փորձ ունեցողներ	Կենսամակարդակի բարելավում	
		Սննդակարգի բարելավում	
		Դրական ազդեցություն երեխաների կրթության վրա	
		Դրական ազդեցություն սոցիալական հզորացման վրա	
	ՀԶՆՀ-ի հետ չորս տարուց պակաս փորձ ունեցողներ	Կենսամակարդակի բարելավում	
		Սննդակարգի բարելավում	
		Դրական ազդեցություն երեխաների կրթության վրա	
		Դրական ազդեցություն սոցիալական հզորացման վրա	

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑ 10. Ո՞Ր ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՆ ԵՆ, ՈՐ ՆՇԱՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆ ՈՒՆԵՆ ԵՎ ԲԱՎԱՐԱՐ ԿԱՐԵՎՈՐ ԵՆ, ՈՐՊԵՍՋԻ ԴՐԱՆՔ ԿԱՌԱՎԱՐԵՆՔ

Արդեն սկսել ենք մտածել՝ շահակիցների որ խմբերը ներառել, ինչպես նաև՝ ինչ վտանգ կա, եթե դուրս ենք թողնում շահակիցների խմբերի՝ առանց տեղեկանալու այն վերջնարդյունքներին, որոնք կարող են ազդել նրանց վրա:

Մինչ այժմ եղած քննարկումները կարող են հանգեցնել վերջնարդյունքների երկար ցանկի: Սակայն անհրաժեշտ է տվյալներ հավաքել միայն այն վերջնարդյունքների համար, որոնք նշանակություն ունեն, և այստեղ կարիք կլինի որոշելու՝ որ վերջնարդյունքներն են նշանակալի, և որոնք՝ ոչ: Անգամ այս դեպքում դուք հնարավոր է չունենաք ձեր ընտրած բոլոր կարևոր վերջնարդյունքները կառավարելու կարողություն: Եթե որոշ վերջնարդյունքներ դուրս մնան, հետագա տարիներին կրկին անդրադարձե՛ք դրանց:

Ինչո՞ւ: Որովհետև թեև ինչ-որ բանի վրա կենտրոնանալը կարևոր է, կա վտանգ, որ մարդկանց կյանքում նշանակություն ունեցող վերջնարդյունքների վերաբերյալ տվյալներ չհավաքելը կազդի ձեր որոշումների վրա:

Այստեղ ռիսկն այն է, որ դուք հետ եք ընկնում ձեր նպատակների իրագործումից և որոշում, որ միայն այն տվյալները նշանակություն ունեն, որոնք առնչվում են նպատակներին: Ազդեցությունը մեծացնելու նպատակով ապրանքների և ծառայությունների մեջ փոփոխություններ կատարելու համար անհրաժեշտ է պատկերացում կազմել ձեր շահակիցների վրա ազդող այլ վերջնարդյունքների մասին: Սա ենթադրում է որոշել, թե որոնք են նշանակություն ունեցող վերջնարդյունքները: Արդյո՞ք որևէ

վերջնարդյունքի վերաբերյալ տեղեկությունը, ազդեցության մյուս հարցերի պատասխանները կօգնեն մեծացնելու մեր ազդեցությունը: Այս պահին կարող ենք որոշել, թե այս կամ այն վերջնարդյունքի վերաբերյալ տվյալները կարող են օգնել, թե ոչ: Այնուհետև ստուգելու համար կշարունակենք ազդեցության մեկ այլ հարցի վերաբերյալ տվյալներ հավաքել: Հաճախ որևէ վերջնարդյունքի տվյալների օգտակարության մասին որոշումը կայացվում է ողջամտությունից ելնելով: Սակայն մի՛ մոռացեք այն վտանգը, որ ինչ-որ վերջնարդյունքներ դուք չեք ներառում, որովհետև դրանք պարզապես չեն առնչվում ձեր նպատակին: Նման որոշումները լավագույնս կայացվում են արտաքին որոշակի օժանդակությամբ:

ԱՐԴՅՈ՞Ք ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔԸ ՆՇԱՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆ ՈՒՆԻ ԾՐԱԳՐԻ ՀԱՄԱՐ: ՀԶՆՀ-Ի ՕՐԻՆԱԿԸ

Նախքան տվյալների հավաքումը հիմնադրի հետքն անարկումները կենտրոնացել են միջանկյալ վերջնարդյունքների վրա, որոնք ավելի վաղ նկարագրվել են: Այս գրույցի ժամանակ հիմնադիրը նշել է, թե ինքը շատ կցանկանար, որ «կանայք դատնային իրենց համայնքների համայնքապետներ»: Մինչդեռ սա կանանց հզորացման շատ ավելի բարձր մակարդակի օրինակ է, քաղաքական հավակնություններն իրենց բնույթով միշտ խիստ անհարական են: Այսպիսով՝ կայացվել է որոշում ՀԶՆՀ-ի համար ապրանքներ արտադրող կանանց քաղաքական կամ սոցիալական գործունեության (սոկա կամ նախասրեպիտո) մասին հարց ներառելու վերաբերյալ: Այլ կերպ ասած՝ մշակվել է հարց, որը վերաբերում է իրենց համայնքներում կանանց սոցիալական/քաղաքական դերի հնարավոր փոփոխությանը ՀԶՆՀ-ի աշխատանքներում նրանց ներգրավման արդյունքում:

Գործունեության առաջին տարում լավագույն դեպքում դուք պետք է տվյալներ հավաքեք հստակորեն սահմանված և գործին առնչվող այն բոլոր վերջնարդյունքների վերաբերյալ, որոնք պարզել եք բոլոր շահակիցներին ներառող որակական հետազոտության միջոցով: Գործնականում, սակայն, հնարավոր է կարողանաք տվյալներ հավաքել միայն որոշ շահակիցների համար, գուցե միայն այն խմբի, որը ձեր կարծիքով ամենաշատն է շահում, այն էլ՝ միայն ազդեցության որոշ հարցերի վերաբերյալ: Եթե աշխատանքի շրջանակը նվազեցնում եք, նախատեսե՛ք հնարավորության դեպքում վերադառնալ և բոլոր հարցերի վերաբերյալ տվյալներ հավաքել ձեր բոլոր շահակիցներից:

Երբ ունենաք ազդեցության մյուս հարցերի պատասխաններից

ստացված տվյալները, հնարավոր է կարողանաք որոշել, որ որոշ վերջնարդյունքներ նշանակություն չունեն, և հետագայում դրանց վերաբերյալ այլևս տվյալներ չհավաքել: Մենք սրան ավելի ուշ կվերադառնանք:

ԹԻՐԱԽՆԵՐԻ ՍԱՀՄԱՆՈՒՄ

Շահակիցների ֆոկուս խմբերի և հարցազրույցների միջոցով ձեռք բերված տեղեկությունը կկանխորոշի՝ քանակական ինչ տվյալներ հավաքելու անհրաժեշտություն կա երկրորդ փուլում: Մինչ այժմ դուք պարզել եք.

- ▶ վերջնարդյունքները, որոնք նշանակություն ունեն ձեր շահակիցների համար և հնարավոր է օգտակար լինեն,
- ▶ ձեր շահակիցների որոշ բնութագրիչներ:



ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ԿԱՆԻԱՏԵՍՈՒՄ (ԵՎ ԹԻՐԱԽՆԵՐԻ ՍԱՀՄԱՆՈՒՄ)

Ազդեցության մտածողությունը ձեր ազդեցությունն առավելագույնի հասցնելու և հաշվետու լինելու մասին է: Թեև դուք ունեք ազդեցության նպատակ, անհրաժեշտ է թիրախներ սահմանել և փորձել կանխատեսել ձեր առաջացրած փոփոխության չափը: Թիրախներ սահմանելը շատ ավելի հեշտ է, եթե դուք արդեն որոշ ժամանակ գործունեություն եք ծավալում և ինչ-որ տվյալներ ունեք:

Սակայն, այնուամենայնիվ, կարևոր է գործունեության առաջին իսկ տարում թիրախներ սահմանել: Հնարավոր է դժվար լինի, բայց պետք է փորձեք: Ձեր թիրախները պետք է լինեն խելամիտ գնահատականն այն ձեռքբերումների, որոնց ձեր կարծիքով կարող եք հասնել: Եթե թիրախներ չսահմանեք, չեք իմանա՝

արդյոք ձեր կարողության չափով մեծ ազդեցություն ունեք կամ գուցե ձեր պատկերացրածից ավելիին եք հասել: Եթե ձեր թիրախը 400 հոգու աշխատանքի տեղավորելն է, իսկ դուք 200-ին եք աշխատանքով ապահովել, ուրեմն այնքան էլ լավ չեք աշխատել: Ազդեցության հարցերի միջոցով աշխատելու ընթացքում կպարզեք, որ շարունակական կատարելագործման կարիք կա: Եթե 400 հոգու օգնում եք աշխատանք գտնելու, սակայն ձեր թիրախը երկարատև գործազուրկների համար լրիվ դրույքով կայուն աշխատատեղերն են, իսկ դուք վերջերս գործազուրկ դարձած 400 հոգու կես դրույքով կարճաժամկետ պայմանագրային աշխատանքի եք տեղավորում, ձեր կատարողականն իրականում այնքան էլ լավ չէ:

ՆԱԽՆԱԿԱՆ ԹԻՐԱԽԻ ՍԱՀՄԱՆՈՒՄ. ՀԶՆԸ-Ի ՕՐԻՆԱԿԸ

Լավագույն դեպքում դուք ազդեցության չափման այս վարժությունը կսկսեք նախքան սոցիալական ձեռնարկության գործունեություն սկսելը: Նախ կհավաքեք ելակետային տվյալներ, որից հետո թիրախներ կսահմանեք գործունեության որոշակի ժամանակահատվածների համար: Օրինակ՝ ՀԶՆԸ-ն իր համար կարող էր սահմանել հետևյալ թիրախները.

- ▶ Ընտանիքների ամսական միջին եկամտի 20% աճ ՀԶՆԸ-ի արտադրող գործընկերների հետ աշխատող կանանց միջոցով:
- ▶ Կենսամակարդակի գոհունակության 30% աճ ՀԶՆԸ-ի արտադրող գործընկերների հետ աշխատող կանանց շրջանում և այլն:

Սակայն ՀԶՆԸ-ի իրական օրինակում (ինչպես շատ այլ սոցիալական ձեռնարկությունների պարագայում) համապարփակ տվյալների հավաքում

տեղի չի ունեցել: Այդ իսկ պատճառով մենք կօգտագործենք այս տվյալները՝ հասկանալու համար սոցիալական ձեռներեցության ունեցած ազդեցության ներկայիս մակարդակը, և դրանք կկիրառենք ՀԶՆՀ-ի հետագա ազդեցության չափման մասին տեղեկացնելու համար: Հետևաբար սույն ազդեցության չափման վարժության համար հատուկ թիրախներ չեն սահմանվել:

ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՊԼԱՆ

Երբ արդեն խնդիրը սահմանել եք, կարող եք խնդրի լուծում և գործողությունների պլան մշակել: Մարդկանց կյանքում արժեք ստեղծելու ուղղությամբ աշխատելիս սոցիալական ձեռնարկությունները երեք հիմնական մարտահրավերների են առնչվում: Նրանք պայքարում են իրենց առաքելությունը պաշտպանելու

համար՝ միևնույն ժամանակ իրենց ձեռնարկության կայուն ֆինանսավորումն ապահովելով: Սա հանգեցնում է նախնական նպատակը մոռանալու վտանգին, քանի որ բախվում են ֆինանսապես կայուն բիզնես վարելու ամենօրյա իրականությանը: Ձեռնարկություններն աշխատում են վճարվող աշխատակազմի, երբեմն էլ անվճար աշխատող կամավորների հետ և պետք է երկու խմբերն էլ կառավարեն: Նրանք շահակիցների լայն շրջանակի հետ են աշխատում և չեն կարողանում բավարարել բոլոր շահակիցների ակնկալիքները:

Այս բաժինը հակիրճ տեղեկություններ է տրամադրում այն ամենի մասին, ինչը պետք է պատրաստ լինի նախքան սկսելը նրանց համար, ովքեր նոր են պատրաստվում սոցիալական ձեռնարկություն հիմնելու: Եթե դուք արդեն գործում եք, այս բաժինը կարող է ընդգծել գործունեության այն

կողմերը, որոնք զարգացման կարիք ունեն: Այս տեղեկության զգալի մասն առկա է նոր հիմնադրված ընկերությունների համար այլ ուղեցույցներում, ուստի մենք կկենտրոնանանք ազդեցության մտածողությանն առնչվող հետևությունների վրա:

ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Սոցիալական ձեռներեցները որոշակի սոցիալական խնդիր լուծելու մղում և խանդավառություն ունեն: Սակայն հնարավոր է, որ նրանք չունեն այն բոլոր հմտությունները, որոնք անհրաժեշտ են այնպիսի հաջողված սոցիալական ձեռնարկություն աշխատեցնելու համար, որը նաև արժեք է ստեղծում:

Կախված ձեռնարկության բնույթից և չափերից՝ հնարավոր է ֆինանսավորման,

մարդկային ռեսուրսների կառավարման, ազդեցության գնահատման, բիզնեսի զարգացման և պլանավորման հմտությունների կարիք լինի կենսունակ բիզնես պլան մշակելու համար, որպեսզի սոցիալական ձեռնարկությունը կարողանա հասնել իր լիարժեք ներուժին:

ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՆԵՐ ԵՎ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆ

Ձեռնարկությունը պետք է գտնի լավագույններին՝ անձնակազմն ու անվճար կամավորական կազմը համալրելու համար: Նոր անդամները պետք է ունենան ձեռնարկությանն օժանդակելու համար անհրաժեշտ հմտություններ, ինչպես նաև որդեգրեն սոցիալական ձեռնարկության առաքելությունն ու մշակույթը: Ճիշտ մարդկանց գտնելը վճռորոշ է ձեռնարկության հարատևության

և ստեղծված սոցիալական արժեքն առավելագույնի հասցնելու համար:

Փոքրաթիվ որոշ թիմերում անձնակազմի և կամավորների համապատասխանությունը սոցիալական առաքելությանն ու կազմակերպության մշակույթին կարող են ավելի կարևոր լինել, քան անհրաժեշտ հմտությունների առկայությունը: Ստորև բերում ենք չորս առաջարկություններ, որոնք կարող են օգնել առավելագույն արժեք ստեղծելու գործում:

1. Ինտեգրե՛ք ազդեցության մտածողությունը ձեր սոցիալական ձեռնարկության մշակույթում:

Ազդեցության մտածողությունը ենթադրում է պարբերաբար անդրադառնալ հետևյալ հարցերին.

- Արդյո՞ք ունենք ճիշտ ռազմավարություն: Հնարավոր է անհրաժեշտ լինի դադարեցնել այն, ինչ անում ենք,

եթե պարզվի, որ մարդկանց համար բավարար արժեք չենք ստեղծում:

- Կարո՞ղ ենք արդյոք փոխել մեր արտադրանքն ու ծառայությունները, կարո՞ղ ենք նորարար լինել՝ մարդկանց համար ավելի շատ արժեք ստեղծելու նպատակով:
- Արդյո՞ք պետք է ընդլայնվել, որպեսզի մարդկանց համար ավելի շատ արժեք ստեղծենք:

Սոցիալական ձեռնարկության հիմնադիրներն ու թիմի հիմնական անդամները վճռորոշ դեր են խաղում սկզբից ևեթ ազդեցության մտածողության մշակույթն արմատավորելու և խթանելու գործում: Ձեր ցանկացած քաղաքականություն թիմին պետք է խրախուսի գործնականում կիրառել ազդեցության մտածողությունը և կենտրոնանալ շահակիցների համար առավելագույն սոցիալական արժեք ստեղծելու վրա:

Սա կտրամադրի այն շրջանակը, որտեղ ազդեցությանն առնչվող նկատառումներն ինտեգրված են գործառնական բոլոր որոշումներում:

2. Թիմում որևէ մեկի վրա դրեք ազդեցության համար ընդհանուր պատասխանատվությունը:
3. Համոզվեք, որ մարդիկ ունեն անհրաժեշտ պատրաստվածությունը: Թիմը պետք է ունենա ազդեցության մտածողությանն առնչվող բազային գիտելիք և հմտություններ: Նրանք պետք է տեղյակ լինեն, թե որքան կարևոր է տվյալների օգտագործումը ձեր ազդեցության նպատակին հասնելուն ուղղված տեղեկացված որոշումներ կայացնելու գործում:
4. Աշխատանքի նկարագրություններում ներառեք ազդեցության կառավարումը: Ամբողջ կազմակերպությունում

ազդեցության կառավարումը ներկառուցել նշանակում է, որ անձնակազմի շատ անդամներ կունենան առավելագույն ազդեցության հասնելուն նպաստող պարտականություններ: Աշխատանքի նկարագրությունները պետք է հաշվի առնեն այս պարտականությունները:

Ի վերջո, սոցիալական ձեռնարկություններն իրենց իրավական կարգավիճակով չեն սահմանվում: Ձեր սոցիալական ձեռնարկության կառուցվածքը դուք եք որոշում՝ պայմանավորված նրանով, թե ինչպես եք պատկերացնում ձեր ընտրած սոցիալական առաքելությանը լավագույնս հասնելու ուղին, ռեսուրսներին առնչվող կարիքները և ֆինանսավորման առկայությունը, ինչպես նաև պլանավորած գործողություններն իրականացնելու լավագույն իրավական կառուցվածքը:

ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Սոցիալական ձեռնարկություն հիմնելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել կառավարումը: Ինչպես արդեն նշել ենք, ազդեցության մտածողությունը հաշվետու լինելու և մարդկանց հզորացնելու մասին է՝ որքան հնարավոր է շատ արժեք ստեղծելու համար:

Կարելի է սա ներկառուցել սոցիալական ձեռնարկությանը՝ ապահովելով, որ ձեր գործողությունների ակնկալվող շահառուներից ոմանք ներգրավվեն կազմակերպության կառավարման մեջ: Սա հնարավոր է արտացոլել կազմակերպական կառուցվածքում հետևյալ ձևերով.

- ▶ *շահառուները կամ ծառայություններից օգտվողները կազմակերպության սեփականատերեր են,*
- ▶ *ծառայություններից օգտվողները կամ շահառուները ներկայացված են*

ՓՈՒԼ 1

կազմակերպության կառավարման խորհրդում,

- *Ֆորմալ խորհրդարկության միջոցով օգտվողները կամ շահառուները ներգրավված են ռազմավարության մշակման գործում:*

Որքան ավելի շատ ներկայացուցչական մասնակցություն ունենան արտադրանքից/ծառայություններից օգտվողները, այնքան ավելի հավանական է, որ կազմակերպությունը հաշվետու լինի և կարողանա ազդեցությունը մեծացնելու նպատակով փոփոխություններ կատարել:

Ժամանակ տրամադրեք ձեր առաքելությանը համապատասխան ճիշտ կառուցվածք և կառավարում հիմնելու համար, քանի որ փոփոխություններ կատարելը դժվար է, երբ արդեն գործունեություն եք ծավալում: Լավագույն մոտեցումն անկախ խորհրդատվություն ստանալն է՝ շեշտելով, որ ձեզ այնպիսի կառուցվածք է պետք,

որը լավագույնս կհամատեղի հաշվետվողականությունը, արտադրանքի և ծառայությունների մատուցումը և ձեր իսկ ընտրած եկամտի մոդելը:

ԱՐՏԱԴՐԱՆՔԻ ԵՎ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՄՇԱԿՈՒՄ ԵՎ ՁԵՐ ԵԿԱՄՏԻ ՄՈԴԵԼԸ

Աշխարհը դեպի լավը փոխելու միջոց լինելուց զատ սոցիալական ձեռնարկությունը պարզապես ձեռնարկություն է և, որպես այդպիսին, սպրանքներ և ծառայություններ է տրամադրում իր հաճախորդներին՝ դրանց դիմաց գումար ստանալով:

Կարելի է ընտրել այնպիսի արտադրանք կամ ծառայություններ, որոնք

- անմիջականորեն ազդեցություն կստեղծեն կամ շահույթ կբերեն ազդեցություն ստեղծող գործողությունների ֆինանսավորման

համար:

- Այն գործողությունների դեպքում, որոնք անմիջականորեն ազդեցություն են ստեղծում, ազդեցությունը լավագույնս ձեռք է բերվում, երբ հաճախորդներից/շահառուներից ազդեցությանն առնչվող տվյալների արձանագրման գործընթացն ինտեգրվում է ամենօրյա աշխատանքներում: Եթե դուք արտադրանք և ծառայություններ եք վաճառում՝ ազդեցություն առաջացնող գործողություններ ֆինանսավորելու համար, ապա ձեր գործողությունների

ՀԻՇՇՔ

- Լամոզվեք, որ ձեր խորհրդում կամ կառավարման այլ մարմնում կա մեկը, ով հասկանում է և նվիրված է սոցիալական ազդեցությանը:

արդյունքում առաջացած հնարավոր չնախատեսված հետևանքները հասկանալու անհրաժեշտության մասին տեղեկացվածությունը թույլ կտա նվազեցնել բացասական հետևանքները և աջակցել դրականներին:

Կայուն սոցիալական ձեռնարկություն մշակելու համար անհրաժեշտ է կենսունակ բիզնես մոդել ունենալ: Ձեր սոցիալական ձեռնարկության իրավական կարգավիճակը կսահմանի դրամահավաք կազմակերպելու և ծառայություններ

մատուցելու թույլատրելի ձևերը: Սոցիալական ձեռնարկության համար եկամտի տարբեր աղբյուրներ կան.

- ▶ ապրանքների և ծառայությունների վաճառք,
- ▶ անդամավճար/գրանցման վճար,
- ▶ հավաստագրման վճար,
- ▶ նվիրատվություններ,
- ▶ դրամաշնորհներ:

Ոչ բոլոր սոցիալական խնդիրներն է հնարավոր լուծել շահույթ հետապնդող

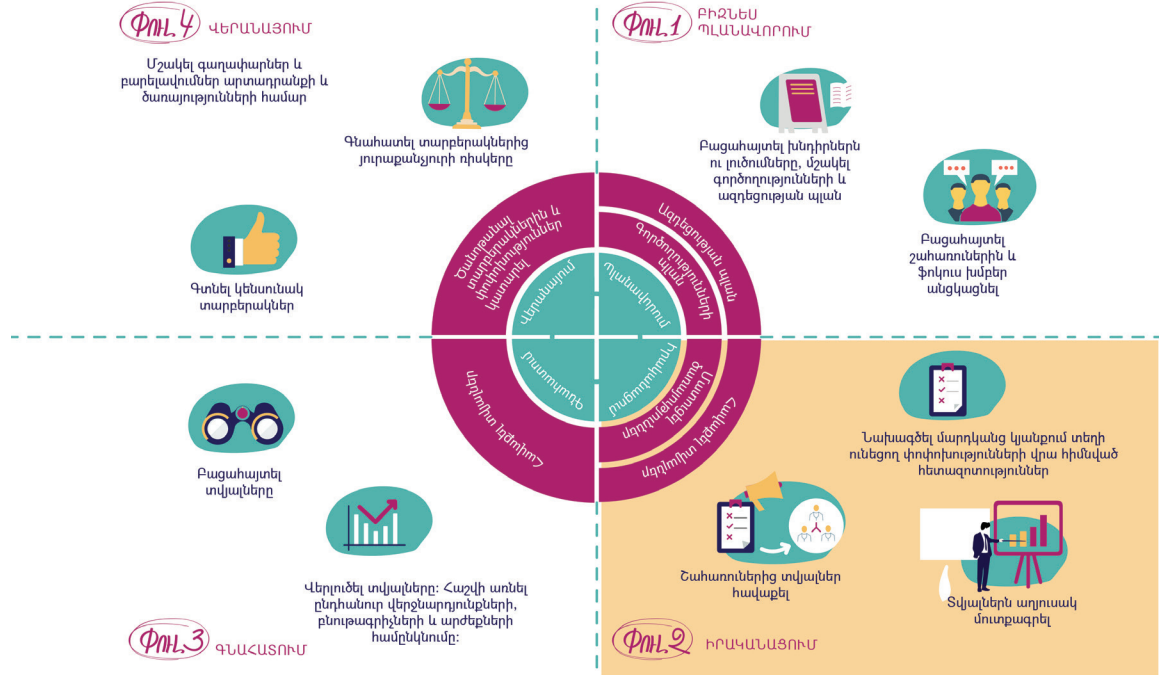
սոցիալական ձեռնարկության բիզնես մոդելի միջոցով: Որոշ ոլորտներում հնարավոր է դժվար լինի առաքելությանն առնչվող գործունեությունից եկամուտ ստանալ: Օրինակ՝ մարդու իրավունքների խնդիրներով զբաղվող ձեռնարկություններն ավելի շատ կախված են դրամաշնորհներից և նվիրատվություններից: Ձեր բիզնես մոդելն ամրագրված չէ. դուք կարող եք վերանայել և փոփոխել այն, եթե եկամուտների ստեղծման նոր միջոցներ գտնելու կարիք ունեք:

ՓՈՒԼ 2

ԻՐԱԿԱՆԱՑՈՒՄ



ԱՌԱՎԵԼԱԳՈՒՅՆԻ ՀԱՅՆԵԼ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ



«իրականացում» նշանակում է գործարկել ձեր ձեռնարկությունը և տվյալներ հավաքել:

Այս բաժինն առաջնորդություն է առաջարկում հետազոտությունների նախագծման և շահակիցներից իրենց կյանքում տեղի ունեցող փոփոխությունների վերաբերյալ քանակական տվյալների հավաքման գործում: Այնուհետև այն ներկայացնում է ինչպես պահել և կազմակերպել վերլուծության համար առկա տվյալները:

Մեզ ավելի քան 55 էջ անհրաժեշտ եղավ երկրորդ փուլին հասնելու համար: Սակայն երբ շահակիցներից ստացված որակական տեղեկությունն օգտագործելով մշակել ենք մեր ազդեցության պլանը, հաջորդ քայլը քանակական տվյալների հավաքումն է՝ մեր առաջացրած (կամ նպատակադրած) փոփոխությունները չափելու համար:

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑԵՐ 5-9

Հիմնվելով առկա որակական տվյալների վրա՝ երկրորդ փուլում մենք կիսվաքենք քանակական տվյալներ՝ 5-9-րդ հարցերին պատասխանելու համար:

Ինչպե՞ս կարող ենք չափել փոփոխությունները:

Ինչ ծավալի փոփոխություն է տեղի ունեցել (հնարավոր է տեղի ունենա) յուրաքանչյուր դեպքում:

Փոփոխություններից յուրաքանչյուրը որքանո՞վ է պայմանավորված մեր գործողություններով:

Որքան ժամանակ է անհրաժեշտ փոփոխությունները չափելու համար:

Ո՞րն է տարբեր փոփոխությունների հարաբերական կարևորությունը

Այս փուլն անդրադառնում է տվյալներ հավաքելու և պահելու քանակական հետազոտության մոտեցումներին: Նախքան սկսելը, սակայն, պետք է մտածենք մեր տվյալների որակի մասին:

ՏՎՅԱԼՆԵՐԻ ՈՐԱԿ. ԱՊԱՀՈՎԵԼ ՏՎՅԱԼՆԵՐԻ ՊԱՏՇԱՃ ՈՐԱԿ

Ազդեցության մտածողությունը կօգնի հանգելու ձեր աշխատանքը բարելավելու և զարգացնելու գաղափարների, որոնց արդյունքում կմեծացնեք ձեր ազդեցությունը: Տվյալները կօգնեն հասկանալու ձեր ստեղծած արժեքը ձեր շահակիցների տեսանկյունից: Անհրաժեշտ է, որ տվյալները բավականին որակյալ լինեն, որպեսզի ձեզ օգնեն ազդեցությունը մեծացնելուն ուղղված որոշումներ կայացնելու և

ՍՏՈՒԳՄԱՆ ՑԱՆԿ

Այս փուլի ավարտին դուք պետք է ստեղծած (կամ վերանայած) լինեք.

- Տվյալների հավաքման պլան. ինչպե՞ս է յուրաքանչյուր շահակից ներգրավվելու, և ինչպե՞ս են պատասխանվելու ազդեցության հարցերից յուրաքանչյուրը
- Հարցաշար շահակիցների համար
- Որոշ (քանակական) տվյալներ՝ հավաքված և պահված Excel ծրագրում կամ տվյալների բազայում

երբեմն ձեր ռազմավարությունը վերանայելու:

«Տվյալների որակը բավարար չէ» պատճառաբանությամբ ոչինչ չփոխելու որոշում կայացնելը միշտ հեշտ է: Մենք նախընտրում ենք կենտրոնանալ մեր շահակիցների համար կարևոր խնդիրներին արձագանքելու և որակյալ տվյալներ հավաքելու վրա՝ իրերի դրությունը դեպի լավը փոխել փորձելու նպատակով:

Անհրաժեշտ է հաշվի առնել չորս հանգամանք:

ՈՐԱԿ

- *Ճշգրիտ:* Ազդեցության հարցերից յուրաքանչյուրի վերաբերյալ կամ արդյոք ներկայացուցչական տվյալներ:
- *Ամբողջական:* Ձեր տվյալները տեղեկություններ պարունակում են

ձեր շահակիցների վրա ներգործած այն բոլոր վերջնարդյունքների վերաբերյալ, որոնք կարևոր են և պետք է կառավարվեն:

- *Նյութական:* Ձեր տվյալները կենտրոնանում են այն վերջնարդյունքների վրա, որոնք հնարավոր է նշանակություն ունենան:
- *Համադրելի:* Եթե համեմատություններ են կատարվում տարբեր ժամանակահատվածների, տարբեր ապրանքների կամ գործողությունների միջև, արդյոք տվյալների հավաքման որդեգրված մոտեցումը համադրելի է տվյալների տարբեր բազաների միջև:

ԱՐԺԱՆԱՀԱՎԱՏՈՒԹՅՈՒՆ

Նրանք հասկանում են: Ձեր տվյալներն օգտագործվելու են տեղեկացված որոշում

կայացնելու համար: Եթե որոշում կայացնողները չեն հասկանում տվյալները (կամ տվյալների հուսալիությունը) և ռիսկերը, որ տվյալները կարող են ճշգրիտ, ամբողջական, նյութական կամ համադրելի չլինել, ավելի փոքր է հավանականությունը, որ նրանք որոշում կկայացնեն: Ավելի հավանական է, որ նրանք պահեն ստատուս քվոն, և ավելի քիչ հավանական, որ իրենց ազդեցությունը մեծացնելու որոշում կայացնեն:

- *Հավաստիացրեք:* Եթե որոշումներ կայացնողները տվյալների որակի հանդեպ վստահություն չունեն, նրանք հավաստիացման կարիք կունենան, անհրաժեշտության դեպքում՝ տվյալների ճշգրտության, ամբողջականության և համապատասխանության վերաբերյալ անկախ գնահատման միջոցով: Սա կարող է լինել ներքին

ստուգման գործընթաց կամ գործընկերների կարծիք: Առավել կարևոր որոշումների համար գուցե խորհեք երրորդ կողմի հավաստիացման մասին:

- **Տեղեկացրեք:** Ասեք մարդկանց՝ ինչ և ինչու եք արել: Տվյալների վստահելիությունն ապահովելը նաև նշանակում է այնպես անել, որ որոշումներ կայացնողները հասկանան, թե ինչպես են տվյալները հավաքվել, և որոնք են որակյալ տվյալներին ներկայացվող պահանջները:

ՊԱՏԵՀԱԺԱՄՈՒԹՅՈՒՆ

- Կան ժամանակատար որոշումներ, որոնց անդրադառնալու համար ավելի երկար ժամանակ է պահանջվում՝ ավելի մեծ խստապահանջությամբ տվյալների հավաքման հնարավորություն ստեղծելով: Սակայն կան

որոշումներ, որոնք պետք է արագ կայացնել, հատկապես, երբ պատեհությունն ունի ժամանակային սահմանափակումներ: Եթե դուք միշտ հնարավորություններ եք բաց թողնում, որովհետև կարծում եք, թե ձեր տվյալները բավարար որակյալ չեն, ձեր առավելագույն ազդեցություն ունենալու հավանականությունը նվազում է:

ՀԵՏԵՎԱՆՔՆԵՐ

- *Ինչ կարող է լինել, եթե դուք սխալ եք:* Ինչ հետևանքներ կարող են լինել շահակիցների համար, եթե պարզվի, որ որոշումը սխալ էր: Որքան ավելի մեծ են հետևանքները, այնքան ավելի ճշգրիտ տվյալների անհրաժեշտություն կլինի, ավելի երկար ժամանակ կծախսվի որոշում կայացնելու վրա,

և ավելի շատ հավաստիացումների կարիք կունենաք: Մյուս կողմից, եթե սխալի հետևանքները փոքր են, և եթե որոշումը հնարավոր է հեշտությամբ փոխել, ապա դուք նման ճշգրիտ տվյալների կարիք չեք ունենա: Այս պարագայում փորձելու և սխալվելու ճանապարհով ստուգելը շատ ավելի հավանական է:

Հնարավոր է՝ տվյալներին ներկայացվող տարբեր պահանջների միջև փոխզիջումներ լինեն: Օրինակ՝ որոշում կայացնելու նպատակով ինչ-որ տվյալներ ժամանակին ունենալու համար գուցե կարիք լինի ընդունելու ճշգրտության որոշակի կորուստը:

Գուցե ցանկանում եք հասկանալ, թե որքան փոփոխություններ եք կատարել ձեր ապրանքների և ծառայությունների մեջ: Եթե ձեր ունեցած տվյալներով որևէ որոշում չկայացնեք, այն դեպքում, երբ

ձեր շուրջն աշխարհը փոխվում է, դուք չեք մեծացնի ձեր ազդեցությունը: Մեծ ծախսերի վերաբերյալ որոշումները, որոնք նշանակալի հետևանքների վտանգ են պարունակում, իսկ որոշումը կասեցնելու հնարավորությունը սահմանափակ է, պահանջում են հավաստի, ամբողջական և ճշգրիտ տեղեկություններ: Նման կարևոր որոշումները հազվադեպ են: Առկա արտադրանքի աննշան փոփոխությունները ստուգելու մասին որոշումները կարելի է հեշտությամբ փոխել ցածր ծախսերով կամ առհասարակ առանց որևէ ծախսի կամ այլ հետևանքների: Նման որոշումներ կարելի է հաճախ կայացնել: Ստորև բերված աղյուսակը ներկայացնում է՝ ինչպես են այս գործոններն ազդում տվյալների որակի անհրաժեշտության վրա: Սույն ուղեցույցը կենտրոնանում է ազդակիրներին ներգրավելու և նրանց բացահայտումների հիման վրա ապրանքների կամ ծառայությունների մեջ փոփոխություններ կատարելու

ՏՎՅԱԼՆԵՐԻ ՈՐԱԿ ԵՎ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ԿԱՅԱՑՈՒՄ				
Որոշման տեսակ	Միայլ որոշման գինը կամ հետևանք	Որոշման հաճախականություն	Տվյալների անհրաժեշտորակ	Անկախ հավաստիացման անհրաժեշտություն
Ռազմավարական	Բարձր	Տարեկան	Բարձր	Բարձր
Ապրանքների կամ ծառայությունների ընտրության փոփոխություն	Միջին	Եռամսյակային	Միջին	Միջին
Ապրանքների կամ ծառայությունների փոփոխություններ. ինչպես են դրանք մատուցվում կամ ո՞ւմ են առաջարկվում	Ցածր	Ըստ հնարավորության	Ցածր	Ցածր



վրա: Այն նաև ուշադրություն է դարձնում նոր ապրանքներն ու ծառայությունները փորձարկելուն, որն ունի ցածր ռիսկայնություն, երբ ցանկացած փոփոխություն հեշտությամբ շրջելի է, և տվյալների որակը պարտադիր չէ, որ շատ բարձր լինի: Եթե դուք արդեն գործում եք, թերևս արժի անդրադառնալ ձեռնարկություն հիմնելու որոշման վրա ազդած տվյալների որակին և այն համեմատել առկա տվյալների որակի

հետ, ինչը կօգնի ձեր արտադրանքին և ծառայություններին առնչվող հետագա փոփոխությունների գործում:

Վերջնական օգտվողների տվյալներին ապավինելը որոշ վտանգներ է պարունակում: Ինչ-որ որոշումների դեպքում, երբ առավել որակյալ տվյալներ են անհրաժեշտ, ավելի շատ հետազոտություն և փաստահենք մոտեցումներ կպահանջվեն: Հաճախ հնարավոր կլինի ձեր տվյալներին աջակցող

երրորդ կողմի հետազոտություններ գտնել, սակայն անհրաժեշտ է զգուշավորություն ցուցաբերել և չընտրել միայն այն հետազոտությունները, որոնք սատարում են ձեր դիրքորոշումը:

Այս հարցին ձեր մոտեցումը կուղղորդի ազդեցության մյուս հարցերին պատասխանելու գործում:

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑ 5. ԻՆՉՊԵՍ ԿԱՐՈՂ ԵՆՔ ՉԱՓԵԼ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Այժմ անհրաժեշտ է մտածել՝ ինչ տվյալներ պետք է գրանցել, եթե պատրաստվում ենք չափելու փոփոխությունները (վերջնարդյունքները), որոնք պարզել ենք առաջին փուլում: Տվյալները, որոնց կարիքն ունենք, հանդես են գալիս ցուցանիշների տեսքով, որոնք տեղի ունեցած փոփոխության աստիճանը չափելու տարբերակ են:

Փոփոխությունը չափելու և նախկին (ելակետային) ու ձեր գործողություններից հետո իրավիճակները համեմատելու համար անհրաժեշտ է ցուցանիշները սահմանել նախքան միջամտել սկսելը:

ՑՈՒՑԱՆԻՇՆԵՐ

Ցուցանիշը կարող է լինել սուբյեկտիվ կամ օբյեկտիվ:

- Սուբյեկտիվ ցուցանիշներն օգտագործում են փոփոխության վերաբերյալ մարդկանց կարծիքները: Օրինակ, եթե ուզում եք չափել՝ արդյոք մարդիկ

ավելի առողջ են, կարող եք հարցնել նրանց ինքնազգացողության մասին: Ամենապարզ ձևը կլինի հարցնելը՝ արդյոք նրանք ավելի առողջ են զգում, քան նախկինում. այո կամ ոչ: Այստեղ կա կողմնակալության վտանգ, քանի որ հարցը արդեն ենթադրում է, որ նրանք կարող են ավելի առողջ զգալ: Նաև դա չի պարզի, թե որքանով ավելի առողջ են նրանք զգում: Տվյալները բարելավելու ձևերից մեկը կլինեի հարցը գնահատման սանդղակով ձևակերպելը (օրինակ՝ 1-10 միավորանոց), որը ձեզ կօգնի համեմատելու, թե մարդկանց ընկալումներում ինչ աստիճանի փոփոխություն է տեղի ունեցել:

- ▶ Օբյեկտիվ են այն ցուցանիշները, որոնք կարող են դիտարկվել մեկ այլ անձի կողմից, օրինակ՝ «բժշկի այցելությունների թիվը» կամ «նրանց

քաշը»: Կրկին, ձեզ անհրաժեշտ կլինեն «նախքան» և «հետո» տեղեկություններ՝ իմանալու համար, թե որքան փոփոխություններ են եղել: Որպեսզի ավելի վստահ լինեք, որ ցուցանիշները չափում են վերջնարդյունքին առնչվող փոփոխությունները, կարող եք համադրել դրանք՝ օգտագործելով մեկ օբյեկտիվ և մեկ սուբյեկտիվ ցուցանիշ: Կարող եք ցուցանիշներից մեկի վերաբերյալ հարցազրույց անցկացնել այն մարդու հետ, որի կյանքում փոփոխությունը տեղի է ունեցել, և մեկ ուրիշի, գուցե ընտանիքի անդամի հետ զրուցել մյուս ցուցանիշի մասին:

Սուբյեկտիվ սանդղակների խնդիրներից մեկն այն է, որ սանդղակի վրա տարբեր մարդիկ կարող են փոփոխության տարբեր աստիճաններ արձանագրել, մինչդեռ նրանց առողջական վիճակի իրական փոփոխությունը նույնն է: Նման խնդրի լուծումը ճշգրտված սանդղակի օգտագործումն է,

որը վարքագծի դիտարկելի փոփոխությունները կապում է սանդղակի տարբեր կետերի հետ: Օրինակների համար նայե՛ք գործիքատուփը:

Կարող եք նաև ճշգրտված հարցաթերթ օգտագործել, որտեղ մի շարք հարցեր են տրվում, որոնք միասին չափում են վերջնարդյունքի փոփոխությունները, օրինակ՝ Ռոզենբերգի ինքնագնահատականի սանդղակը կամ Ուորվիք Էդինբուրգի Հոգեկան բարեկեցության հարցարանը:

Այս մոտեցումները կարող են բարձրացնել ձեր վստահությունը, որ գիտեք, թե որքան փոփոխություններ են տեղի ունեցել վերջնարդյունքում: Որքան ավելի կատարելագործված է մոտեցումը, այնքան ավելի շատ ժամանակ ու ռեսուրսներ են անհրաժեշտ: Դուք պետք է որոշեք՝ ինչն է «բավարար լավ»:

Եթե կա վերջնարդյունքների որոշակի հերթականություն, որը կարող է ներառել մի

ՎԵՐՋՆ-ԱՐԴՅՈՒՆՔ

ՑՈՒՑԱՆԻՇ

<p>Կենսամակարդակի բարելավում</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Որքանով է հարցվողը բավարարված իր կենսամակարդակով (չափվում է 1-10 սանդղակով): 2. Որքանով է սա վերագրվում ՀԶՆԸ-ին (չափվում է 0%-100% սանդղակով): 3. Այս ազդեցության ինչ որակական օրինակներ կարող են բերել:
<p>Սննդակարգի բարելավում</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Որքանով է հարցվողը բավարարված իր ընտանիքի սննդա կարգով (չափվում է 1-10 սանդղակով): 2. Որքանով է սա վերագրվում ՀԶՆԸ-ին (չափվում է 0%-100% սանդղակով): 3. Այս ազդեցության ինչ որակական օրինակներ կարող են բերել:
<p>Ազդեցությունը երեխաների կրթության վրա</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ինչպե՞ս է հարցվողը գնահատում ՀԶՆԸ-ի ազդեցությունն իր երեխաների կրթության վրա (չափվում է 1-10 սանդղակով): 2. Այս ազդեցության ինչ որակական օրինակներ կարող են բերել:
<p>Ազդեցությունը սոցիալական հզորացման վրա</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ինչպե՞ս է հարցվողը գնահատում համայնքում իր արժևորված լինելու զգացումը (չափվում է 1-10 սանդղակով): 2. Որքանով է սա վերագրվում ՀԶՆԸ-ի հետ նրանց աշխատանքին (չափվում է 0%-100% սանդղակով): 3. Արդյո՞ք հարցվողն իր համայնքում ներկայում ներգրավված է որևէ հասարակական կամ քաղաքական գործունեության մեջ: 4. Եթե ոչ, նման ներգրավումը որքանով է հավանական գալիք երեք տարում (չափվում է 1-10 սանդղակով): 5. Որքանով է այս հավանականությունը վերագրվում ՀԶՆԸ-ի հետ աշխատանքին (չափվում է 0%-100% սանդղակով):

իրավիճակ, երբ ուշացում է գրանցվում ձեր գործողության ավարտի և վերջնարդյունքի միջև, որի համար տվյալների կարիք ունեք, դուք պետք է այս վերջնարդյունքների համար ցուցանիշներ ընտրեք և տվյալներ հավաքեք, որ ստուգեք՝ արդյոք ճիշտ ճանապարհին եք:

ՄԵՐ ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ ՑՈՒՑԱՆԻՇՆԵՐԻ ՍԱՀՄԱՆՈՒՄԸ. ՀԶՆՀ-Ի ՕՐԻՆԱԿԸ

Ինչպես նշվել է վերևում, ՀԶՆՀ-ի

տվյալների հավաքումը կանանց եկամուտների աճի վերջնարդյունքի միջոցով կենտրոնանալու էր

- ▶ *կենսամակարդակի բարելավման,*
- ▶ *աննդակարգի բարելավման,*
- ▶ *երեխաների կրթության վրա դրական ազդեցության,*
- ▶ *սոցիալական հզորացման վրա դրական ազդեցության վրա:*

ՀԶՆՀ-ի վերջնարդյունքները չափելու համար սահմանվել էին հետևյալ ցուցանիշները.

ՀԻՇՆՔ

- ▶ Որոշեք ցուցանիշները նախքան որևէ գործողություն սկսելը:
- ▶ Որևէ վերջնարդյունքի համար կարող է մեկից ավելի ցուցանիշների կարիք ունենաք՝ համոզվելու, որ վերջնարդյունքը գրանցվել է:
- ▶ Անհրաժեշտ է հասկանալ, թե որ մոտեցումը լավ կլինի ձեր որոշումների համար:

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑ 6. ԻՆՉ ԾԱՎԱԼԻ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆ Է ՏԵՂԻ ՈՒՆԵՑԵԼ (ՀՆԱՐԱՎՈՐ Է ՏԵՂԻ ՈՒՆԵՆԱ) ՑՈՒՐԱՔԱՆՉՑՈՒՐ ԴԵՊՔՈՒՄ

Չափելու համար, թե որքանով է իրավիճակը փոխվել, դուք կարիք ունեք տվյալների գրանցման երկու կետի. մեկը՝ «գործունեության մեկնարկի

ժամանակ», մյուսը՝ «երբ հասնում եք վերջնարդյունքին»: Մեկնարկային կամ սկզբնական տվյալները հաճախ կոչվում են ելակետային: Կարևոր է ցուցանիշները

վաղ սահմանել, որպեսզի կարողանաք ելակետային տվյալներ հավաքել: Որոշ իրավիճակներում սա համեմատաբար հեշտ է: ՀԶՆՀ-ի պարագայում լավ կլինեն

ՓՈՒԼ 2

չափել վերոնշյալ ցուցանիշները նախքան ծրագիրը սկսելը, սակայն քանի որ նման չափում չի իրականացվել, մենք կիրառել ենք հետևյալ մոտեցումը. մասնակիցներին խնդրել ենք

1) տրամադրել իրենց կարծիքը, թե որքանով է վերջնարդյունքը վերագրվում ՀԶՆՀ-ին, և 2) բերել իրենց կյանքից օրինակներ՝ ի պատասխան բաց հարցերի, որոնք կօգնեն հասկանալու նրանց կյանքի վրա ունեցած իրական ազդեցությունը: Եթե սանդղակ եք օգտագործում, ապա ձեր

գործողության սկզբում կարող եք, օրինակ, հարցնել մարդկանց, թե որքան առողջ են իրենց զգում: Երբ նույն հարցն ավելի ուշ տաք նույն մարդուն, փոփոխությունը, որը կարող է դրական կամ բացասական լինել, ձեզ տեղեկություն կտրամադրի այն մասին, թե որքանով ավելի կամ պակաս առողջ են նրանք իրենց զգում:

Եթե մոռանում եք ելակետային տվյալներ հավաքել, մեկ այլ տարբերակ է, օրինակ, առողջությանն առնչվող խնդիրների դեպքում սուբյեկտիվ ցուցանիշի համար

հարցնելը՝ «Որքա՞ն ավելի առողջ եք ձեզ զգում այսինչ օրվանից (ամսաթիվ)», իսկ օբյեկտիվ ցուցանիշի համար՝ «Որքանո՞վ է ձեր քաշը փոխվել այսինչ օրվանից»: Կա վտանգ, որ տվյալները ճշգրիտ չեն լինի, քանի որ մարդիկ դժվարանում են հիշել՝ ինչպես էր իրերի դրությունն անցյալում: Այս պատճառով սույն մոտեցումը չի ընտրվել ՀԶՆՀ-ի տվյալների հավաքման գործընթացում:

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑ 7. ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻՑ ՅՈՒՐԱՔԱՆՉՅՈՒՐԸ ՈՐՔԱՆՈ՛Վ Է ՊԱՅՄԱՆԱՎՈՐՎԱԾ ՄԵՐ ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՎ

Անհրաժեշտ է երկու բան հաշվի առնել.
► *Իրական փաստացի/Ենթադրական (Counterfactual):* Ի՞նչ տեղի կունենար մարդկանց հետ, եթե նրանք չներ-

գրավվեին մեր գործողության մեջ կամ չօգտվեին մեր ապրանքներից ու ծառայություններից:
► *Վերագրում/Ներդրում:* Արդյո՞ք որևէ

այլ կազմակերպություն կամ մարդ ազդել է տեղի ունեցած փոփոխության աստիճանի վրա:

ԵՆԹԱԴՐԱԿԱՆ

«Ենթադրական»-ը պատասխանում է այն հարցին, թե «ինչ տեղի կունենար ցանկացած պարագայում»: Եթե դուք աշխատում եք 50 հոգու հետ, և նրանցից 30-ն աշխատանքի է ընդունվում, սա կարող է դիտվել որպես հաջող վերջնարդյունք: Սակայն եթե ունենայիք 20 հոգուց բաղկացած համեմատելի խումբ, որոնք ձեր ծրագրին չեն մասնակցել, և նրանցից 12-ը նույնպես աշխատանք է գտել, սա նշան է, որ ձեր ծրագիրը որևէ փոփոխություն չի առաջացրել: Անգամ եթե դուք 33 հոգու օգնած լինեիք աշխատանք գտնելու, դա ընդամենը կլիներ 3-ով ավելի այն մարդկանց թվից, որոնք աշխատանք կգտնեին առանց ձեր օգնության: Սա կարող է նշանակել, որ դուք վատնել եք ոչ միայն ձեր ռեսուրսները, այլև ձեր մասնակիցների ժամանակը: Լավագույն

տարբերակում բնութագրիչները, որոնք նույնական են համեմատելի խմբի մոտ, պետք է ներառեն նախքան ծրագրի մեկնարկը խմբերի նման փորձը, այս դեպքում՝ գործազրկության տևողությունը, հատկապես քանի որ երկարատև/երկայնակի (լոնգիտյուդային) հետազոտություններից լավ փաստեր կան, որոնք վկայում են, որ գործազուրկի կարգավիճակում անցկացրած ժամանակն ազդում է նոր աշխատանք գտնելու արագության վրա (մի բան, որ դուք գուցե հասկացել եք ձեր ՓՏ-ն մշակելիս):

Ստորև քննարկվում է այս հարցին պատասխանելու մի քանի տարբերակ՝ ավելացնելով խստապահանջությունը և արժեքը: Կարող եք սկսել՝ մարդկանց հարցնելով, թե ինչ կարող էր պատահել: Օրինակ՝ ՀԶՆՀ-ի դեպքում մարդկանց խնդրել են օրինակներ բերել, թե ինչ ազդեցություն է ՀԶՆՀ-ն ունեցել իրենց կյանքի վրա, ապա այդ ազդեցությունը գնահատել

տարբեր ցուցանիշներով՝ 0%-ից մինչև 100%: Թեև փոփոխության վերաբերյալ մարդկանց դատողությունները կարող են սխալ լինել, այնուամենայնիվ, հնարավոր է օգտակար տեղեկություններ ստանալ, եթե պատասխանները հարաբերակից (կորելացված) են ընդհանուր բնութագրիչների հետ: Օրինակ՝ արդեն իսկ կայուն զբաղվածություն ունեցողները, որոնք ՀԶՆՀ-ի աշխատանքն ընկալում են որպես «կողքից աշխատանք», հնարավոր է հզորացման ավելի մեծ զգացողություն ունենան առաջինի, այլ ոչ թե երկրորդի շնորհիվ:

Կարող եք նաև ենթադրական տվյալներ հավաքել ազգային տվյալների բազաներից: Այս պատճառով որոշում է կայացվել մի քանի ցուցանիշ ավելացնել ՀԶՆՀ-ի տվյալների հավաքման գործընթացում, որոնք այնուհետև հնարավոր կլիներ համեմատել արդյունքների հետ: Ստորև բերվում է նման ցուցանիշների երկու օրինակ:

ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔ	ՑՈՒՑԱՆԻՇ	ԱԶԳԱՅԻՆ ՄԱԿԱՐԴԱԿԻ ՏՎՅԱԼՆԵՐ
Կենսամակարդակի բարելավում	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Հարցվողներից քանիսն ունի բանկային հաշվեհամար կամ իր անունով բանկային քարտ: 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Կանանց տոկոսը, որոնց հասանելի են բանկային ծառայությունները Հայաստանի տարբեր մարզերում (ցածր՝ 7%, Լոռու մարզում, և բարձր՝ 28%, Սյունիքում):
Սննդակարգի բարելավում	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Հարցվողների քանի տոկոսի երեխաներն են նախաճաշում նախքան դպրոց գնալը: 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Հայաստանում երեխաների միայն 55%-ն ունի նախքան դպրոց գնալը նախաճաշելու հնարավորություն: Մնացածը չունի նման հնարավորություն:
Ազդեցություն ընդհանուր հզորացման վրա	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ո՞վ է որոշումներ կայացնողը, և ինչպե՞ս է ծախսվում կանանց վաստակած գումարը: 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Հայաստանի տարբեր մարզերում «միայն կինը» պատասխանների տոկոսը «կինը և ամուսինը համատեղ» պատասխանների համեմատ (Արարատի մարզում համապատասխանաբար 13% և 77%, Արմավիրում՝ 41% և 54%):

ՎԵՐԱԳՐՈՒՄ ԵՎ ՆԵՐԴՐՈՒՄ

Վերագրումը (ատրիբուցիա) այն է, երբ ձեր չափած փոփոխության մի մասը մեկ այլ կազմակերպության կամ ձեզ հետ չաշխատող մարդկանց խմբի աշխատանքի արդյունք է: Անհրաժեշտ կլինի հասկանալ փոփոխության մեջ նրանց ներդրման չափը, եթե ուզում եք մեծացնել ձեր ազդեցությունը: Եթե ձեր սոցիալական ձեռնարկությունը նոր նախաձեռնություն է, հնարավոր է դուք դժվարանաք ժամանակ գտնել այլ կազմակերպությունների հետ աշխատելու համար: Սա պետք է փոխվի ժամանակի ընթացքում: Առաջին փուլում, երբ քարտեզագրել եք ձեր շահակիցներին և մշակել խնդիրների ծառը, պետք է պարզաձև լինեիք, թե որոնք են նույն ոլորտում աշխատող այլ կազմակերպությունները: Այժմ՝ երկրորդ փուլում, կարող եք տվյալներ հավաքել վերջնարդյունքների ուղղությամբ ներդրում ունեցած անհատների (խմբերի)

կազմակերպությունների վերաբերյալ՝ ուղղակիորեն հարցնելով մարդկանց:

Օրինակ՝ կարող եք ձեր ծրագրերի մասնակիցներին հարցնել.

- Արդյո՞ք այլ կազմակերպություններ կամ մարդիկ օգնել են ձեզ հասնելու այս փոփոխություններին:
- Ովքե՞ր են նրանք:
- Կարո՞ղ եք գնահատել՝ փոփոխության որ մասն է նրանց աշխատանքի արդյունքը, օրինակ՝ մոտավորապես 20%, 40%, 60%, 80%-ը:

Որքան ավելի շատ կենտրոնանաք ձեր շահակիցների կարծիքի վրա, թե որն է կարևոր վերջնարդյունքը, այնքան ավելի մեծ է հավանականությունը, որ կհասկանաք, թե որն է այս վերջնարդյունքի ուղղությամբ ձեր ներդրումը, և կընդունեք ուրիշների հետ աշխատելու անհրաժեշտությունը: Եթե դուք չափում եք մի

ՅԻՇԵՔ

- Եթե պարզեք, որ փոփոխության մեծ մասն առանց ձեր միջնորդության էլ տեղի կունենար, ապա ժամանակն է վերադառնալու և ձեր ռազմավարությունը վերանայելու:

վերջնարդյունք, որն ընդամենը ձեր շահակցի մտքում եղած կարևոր վերջնարդյունքի մի մասն է, դուք չեք իմանա՝ արդյո՞ք որևէ արժեք ստեղծում եք, և չեք ունենա տվյալներ, որոնք կօգնեն փոփոխություններ կատարելու՝ ձեր ազդեցությունն առավելագույնի հասցնելու համար:



ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑ 8. ՈՐՔԱՆ ԺԱՄԱՆԱԿ Է ԱՆՀՐԱԺԵՇՏ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՉԱՓԵԼՈՒ ՀԱՄԱՐ

Որոշ վերջնարդյունքների հասնելու համար հնարավոր է մի ամբողջ կյանք անհրաժեշտ լինի, իսկ մի քանիսի համար՝ կարճ ժամանակ: Կարճաժամկետ վերջնարդյունքները, միևնույնն է, կարևոր են, եթե, օրինակ, դրանք արժևորվում են շահակիցների կողմից:

Ուստի դուք պետք է որոշեք որքան ժամանակ տվյալներ հավաքել: Հնարավոր է առաջին փուլում, որպես որակական հետազոտության մաս, ձեր հարցերին պատասխանելիս շահակիցներն ասել են, թե որքան ժամանակ կուզեին, որ վերջնարդյունքը տևեր:

Եթե ձեր ձեռնարկությունը մարդկանց օգնում է աշխատանք գտնելու, արդյո՞ք կմտածեիք ձեր ծրագիրը փոխելու մասին, երբ մեկ տարուց բոլորը կորցնեին իրենց աշխատանքը: Եթե այո, ապա պետք է առնվազն մեկ տարի շարունակ տվյալներ հավաքեք:

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑ 9. ՈՐՆ Է ՏԱՐԲԵՐ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՀԱՐԱԲԵՐԱԿԱՆ ԿԱՐԵՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆԸ

Եթե ձեր գործունեության պատճառով շահակիցների կյանքում տեղի ունեցած փոփոխությունները մեկից ավելի վերջնարդյունքի հետևանք են, հարկ կլինի հարցնել այդ վերջնարդյունքների հարաբերական կարևորության մասին: Եթե չհարցնեք, ապա կենթադրեք, թե տարբեր

վերջնարդյունքները հավասարապես կարևոր են: Դուք նաև չեք կարողանա ընտրություն կատարել ձեր ապրանքը կամ ծառայությունը մատուցելու զանազան տարբերակների միջև, մինչդեռ այդ տարբերակներն ունեն վերջնարդյունքների տարբեր համակցություններ: Դուք

չեք իմանա՝ որ տարբերակն է ավելի մեծ արժեք ստեղծում: Տարբեր վերջնարդյունքների կարևորության աստիճանը համեմատելու կերպ գտնելն ինքնին որոշման կայացում չէ, այլ դրա միայն մի մասն է: Սակայն եթե գտնեք վերջնարդյունքների կարևորության

աստիճանը համեմատելու տարբերակ, ապա կնշանակի, որ որոշումը հիմնվում է վերջնարդյունքներն իրենց կյանքում զգացած մարդկանց տրամադրած տեղեկությունների և ոչ թե ձեր անձնական ընկալումների վրա: Սա կօգնի տեղեկացնելու ձեր որոշումների մասին և կնշանակի, որ ձեր կայացրած որոշման շուրջը եղած ցանկացած քննարկում սկսվում է յուրաքանչյուր վերջնարդյունքի հարաբերական կարևորության վերաբերյալ ընդհանուր պատկերացումից:

Վերջնարդյունքների համեմատական կարևորությունը հասկանալու մի քանի տարբերակ կա.

Դասակարգում: Ամենապարզ մոտեցումն է: Դասակարգում է շահակից խմբի վրա ազդած վերջնարդյունքները՝ ամենակարևորից մինչև ամենապակաս կարևորը: Կարող եք շահակիցներին խնդրել սա անել թե՛ որակական, թե՛ քանակական

հետազոտության փուլում: Թերությունն այն է, որ դուք որևէ տեղեկություն չունեք, թե որքան է վերջնարդյունքների կարևորությունների միջև եղած տարբերությունը: Կշիռները հավասար են:

Տարբերակված կշիռներ: Կարող եք շահակիցներին խնդրել գնահատել տարբեր վերջնարդյունքները 1-10 սանդղակով: Կարող եք նաև խնդրել, որ պարզեն, թե որն է ամենապակաս կարևոր վերջնարդյունքը, ապա հարցնել, թե մի վերջնարդյունքը մյուսի համեմատ քանի անգամ ավելի կարևոր է:

Ֆինանսական մոտարկումներ/վստահագրեր (պրոքսիներ): Այս մեթոդը տարբերակված կշիռները փոխարինում է ֆինանսական պրոքսիներով կամ դրամային համարժեքով՝ այն հիմքով, որ գինը բացահայտում է հարաբերական նախապատվությունները, որոնք նույնպես ծանրակշիռ են: Նայե՛ք գործիքատուփը՝ ավելի շատ

տեղեկությունների համար:

Հարաբերական արժեքը չափելու համար ֆինանսական պրոքսիների կիրառումն ունի հետևյալ առավելությունները.

- ▶ Դուք կարող եք փողն օգտագործել՝ համեմատելու ծառայության մատուցման գինը ձեր ունեցած ազդեցության դրամային արժեքի հետ՝ այսպիսով չափելով ձեր ծրագրի արդյունավետությունը:
- ▶ Ընդհանուր միավորի գործածությունը նշանակում է, որ կարող եք շահակիցների խմբերի միջև համեմատություններ կատարել, ինչն այլ պարագայում դժվար կլիներ: Օրինակ, երբ մի խումբը բացասական վերջնարդյունք է գրանցել, իսկ մյուս խմբի վերջնարդյունքը դրական է, կարող եք որոշել առաջ չգնալ, եթե գործողություններից յուրաքանչյուրի համար բացասականն ավելի մեծ է, քան դրականը:



Ֆինանսական պրոքսիներ կիրառելու հիմնական թերությունը վերաբերում է չարաշահմանը, հատկապես, երբ

արժևորումները չեն արտահայտում ձեր շահակիցների կարծիքները հարաբերական կարևորության մասին և օգտագործվում են

ձեր ռեսուրսների հատկացման վերաբերյալ որոշումներ կայացնելիս:

ՔԱՆԱԿԱԿԱՆ ՏՎՅԱԼՆԵՐԻ ՀԱՎԱՔՈՒՄ

ՏՎՅԱԼՆԵՐ ՀԱՎԱՔԵԼՈՒ ՊԼԱՆ

Առաջինը, որ անհրաժեշտ է անել, տվյալներ հավաքելու պլան մշակելն է:

Այն թվարկում է յուրաքանչյուր վերջնարդյունքի համար բոլոր տեղեկությունները, որոնք անհրաժեշտ է հավաքել, և թե ինչպես պետք է դրանք հավաքել: Պլանը պետք է ներառի.

- Շահակից խումբը:
- Բնութագրիչները (հնարավոր հատվածավորման (սեգմենտացիայի) համար):
- Բոլոր վերջնարդյունքները:
- Ելակետային տվյալներ հավաքելու անհրաժեշտությունը (եթե այդպիսին կա):
- Հասկանալ, թե երբ ենք սկսելու և երբ

ենք հասնելու վերջնարդյունքին:

- Որքան հաճախ է անհրաժեշտ տվյալներ հավաքել:
 - Ո՞ր ժամանակահատվածի համար:
 - Ցուցանիշ կամ ցուցանիշներ:
 - Ենթադրական դրույթը ներառված է:
 - Վերագրումը ներառված է:
 - Հարաբերական արժեքը ներառված է:
 - Տևողությունը ներառված է:
 - Ինչպե՞ս հավաքել տվյալները:
 - Քանի՞ հետազոտության կարիք կա:
 - Լրացված հարցաթերթերի թիրախային քանակը ուղարկված հարցաթերթերի համեմատ (քննարկվում է էջ XX):
- Տվյալներ կարող եք հավաքել

ազդեցության ոչ բոլոր հարցերի համար: Բոլոր հարցերն օգտակար տվյալներ են տրամադրում, որոնք ձեզ կօգնեն տարբերակների միջև ընտրություն կատարելու՝ առավելագույն ազդեցությունն ապահովելու համար:

Կարող եք տարբեր վերջնարդյունքների վերաբերյալ տեղեկություններ հավաքելու տարբեր մոտեցումներ կիրառել կամ բոլոր տվյալները միաժամանակ հավաքել՝ կիրառելով միևնույն մոտեցումը:

ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Այնուհետև անհրաժեշտ է մշակել ձեր հետազոտությունը, որը կանդրադառնա

ՀԻՇՅՔ

Հետազոտության մշակման շատ մոտեցումներ կան (օրինակներն առցանց առկա են), սակայն համոզվե՞ք, որ.

- ▶ Ստուգել եք, որ հետազոտությունը համապատասխանում է ձեր իրավիճակին:
- ▶ Փորձարկել եք հարցաթերթը փոքր թվով շահակիցների հետ՝ վստահ լինելու, որ հարցերը հասկանալի են նախքան դրանք լայնորեն տարածելը:
- ▶ Դիմակայում եք ազդեցության պլանի հետ կապ չունեցող հարցեր ավելացնելու գայթակղությանը (և պատասխանում եք ազդեցության 10 հարցերին):

	ԱՌԱՎԵԼՈՒԹՅՈՒՆ	ԹԵՐՈՒԹՅՈՒՆ
ՈՉ ՖՈՐՄԱԼ ՄՈՏԵՑՈՒՄՆԵՐ		
Որոշակի առիթով հանդիպումներ, քննարկումներ, դիտարկումներ	Էժան է	Ներկայացուցչական չէ
ՖՈՐՄԱԼ ՄՈՏԵՑՈՒՄՆԵՐ		
Դեմ առ դեմ հարցում	Բավարար ժամանակ հարցերը հասկանալու և պատասխաններն ուսումնասիրելու համար	– Ժամանակատար է: – Կա վտանգ, որ հարցաթերթը լրացնողն ուղղորդում է պատասխանները:
Հեռախոսային հարցում	Բավարար ժամանակ հարցերը հասկանալու և պատասխաններն ուսումնասիրելու համար	– Դժվար է հարմար ժամանակ գտնել: – Դժվար է կոնտակտային հեռախոսահամարները գտնել: – Կա սխալվելու վտանգ տվյալների մուտքագրման ժամանակ:
Էլեկտրոնային/առցանց հարցում	Համեմատաբար էժան է	– Կա վտանգ, որ պատասխաններն ամբողջական չեն լինի: – Ոմանք հնարավոր է համացանցային հասանելիություն չունենան:
Փոստային հարցում		– Դժվար է ձեռք բերել հասցեները: – Ծախսատար է, պահանջում է հետադարձ ծանուցում:



հետևյալ հարցերին.

- Անհատ շահակիցների ինքնությունը (հնարավորության դեպքում՝ անուններով):
- Բնութագրիչները
- Ձեր ընտրած ազդեցության հարցերը տալու մոտեցումները:

Հնարավոր է ելակետային տվյալների համար առանձին հետազոտության կարիք ունենաք: Եթե որոշել եք մեկից ավելի ցուցանիշ օգտագործել մեկ վերջնարդյունքի համար, և դրա համար ուրիշից տեղեկություններ հավաքելու կարիք կա, ապա թերևս նաև առանձին հետազոտությունների անհրաժեշտություն լինի:

Հետազոտություն մշակելու մի քանի եղանակ կա՝ կախված տվյալների հավաքման ձեր ընտրած մեթոդից:

ՏՎՅԱԼՆԵՐ ՀԱՎԱՔԵԼՈՒ ՄԵԹՈՂՆԵՐ

Տվյալներ հավաքելու մի քանի մեթոդ կա: Ստորև աղյուսակը թվարկում է

դրանցից մի քանիսը և քննարկում յուրաքանչյուր մոտեցման թերություններն ու առավելությունները:

Երբեմն ձեր շահակիցների համար հարմար չի լինի հարցաթերթ լրացնելը, և ինչ-որ

ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ՔԱՐՏԵԶ

Հ3: Ո՞ւմ կյանքում են փոփոխություններ տեղի ունենում	Հ4: Ի՞նչ փոփոխություններ
ՀՀՀՀ-ի համար ապրանքներ արտադրող շահակից կանայք	Կենսամակարդակի բարելավում
	Մենդակարգի բարելավում
	Դրական ազդեցություն երեխաների կրթության վրա
	Դրական ազդեցություն սոցիալական հզորացման վրա
ՀՀՀՀ-ի հետ 4 տարուց պակաս փորձ ունեցողներ	Կենսամակարդակի բարելավում
	Մենդակարգի բարելավում
	Դրական ազդեցություն երեխաների կրթության վրա
	Դրական ազդեցություն սոցիալական հզորացման վրա

մեկը պետք է կարդա հարցերն ու լրացնի պատասխանները: Օրինակ, երբ դուք երեխաների հետ եք աշխատում, օրեցօր աճում է տվյալներ հավաքելուն օգնող գործիքների քանակը: Այս գործիքներից շատերը ներակայացված են Kopernik օգտակար կատալոգում (impacttrackertech.kopernik.info):

**ԵՐԲ ԵՎ ԻՆՉ
ՀԱՃԱԽԱԿԱՆՈՒԹՅԱՄԲ Է
ԱՆՀՐԱԺԵՇՏ ՏՎՅԱԼՆԵՐ ՀԱՎԱՔԵԼ**

Նախքան վերջնարդյունքին հասնելը: Անհրաժեշտ է որոշել՝ արդյոք տվյալներ հավաքելու կարիք կա՞ ստուգելու վերջնարդյունքի ուղղությամբ առաջընթացը: Եթե այո, ի՞նչ հաճախականությամբ: Հնարավոր է՝ դուք տվյալներ եք հավաքում միջանկյալ վերջնարդյունքների վերաբերյալ: Եթե վերջնարդյունքն իրականություն

է դառնում ձեր ծրագրի վերջում կամ դրա ավարտից քիչ անց, սա խնդիր չէ:

Վերջնարդյունքին հասնելուց հետո: Անհրաժեշտ է որոշել ինչ հաճախականությամբ տվյալներ հավաքել ծրագրի մեկնարկից մինչև ազդեցության 8-րդ հարցով (որքա՞ն ժամանակ է անհրաժեշտ փոփոխությունները չափելու համար) ձեր սահմանած ժամանակն ընկած հատվածում:

ՀԶՆՀ-ն շահակիցների հետ ընթացիկ աշխատանքի օրինակ է, հետևաբար տվյալների հավաքումը չունի որոշակի սկիզբ և ավարտ: Այնուհանդերձ, այն անհրաժեշտ է կրկնել կանոնավոր կերպով:

**ՏՎՅԱԼՆԵՐԻ ՀԱՎԱՔՈՒՄ. ՈՐՔԱՆ
ՏՎՅԱԼՆԵՐՆ ԵՆ ԲԱՎԱՐԱՐ**

Ձեզ պետք եղածից ավելի տեղեկություն հավաքելը ժամանակի և ռեսուրսների վատնում է: Ոչ բավարար քանակի

տեղեկություն հավաքելը մեծացնում է վտանգը, որ ձեր տվյալները բավարար որակյալ չեն լինի, և դրանց հիման վրա որոշումներ չեն կայացվի: Անհրաժեշտ է որոշել.

- Ձեր շահակիցներից քանիսը պետք է ձեզ տվյալներ տրամադրեն:
- Ինչպե՞ս եք ապահովելու ձեր ստացած տվյալների ներկայացուցչականությունը տարբեր բնութագրիչներ և փորձ ունեցող շահակիցների համար:

Այս հարցերը պարզ պատասխաններ չունեն: Կան գործիքներ, որոնք ուղղություն են ցույց տալիս ընտրանքի չափի վերաբերյալ, ինչպես, օրինակ՝ ընտրանքի չափի հաշվիչը՝ www.surveysystem.com/sscalc.htm: Որն էլ լինի իրագործելի ընտրանքի չափը, դուք, այնուամենայնիվ, պետք է ապահովեք ընտրանքի ներկայացուցչականությունը ամբողջ խմբի և ձեր առանձնացրած յուրաքանչյուր հատվածի համար:

ՓՈՒԼ ՄԵԿ. ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ	ՓՈՒԼ ԵՐԿՈՒ. ԻՐԱԿԱՆԱՑՈՒՄ		
Հ4. Ինչ փոփոխություն	Հ5. Ինչպե՞ս կարող ենք չափել փոփոխությունները		
	Հ6. Ինչ ծավալի փոփոխություն է տեղի ունեցել		
Վերջնարդյունքներ	Փոփոխության ծավալը չափելու ցուցանիշ	Աղբյուր	Երբ և ինչպես
Կենսամակարդակի բարելավում	Մասնակիցներն իրենք են գնահատում իրենց կենսամակարդակը, արդյո՞ք ունեն սեփական բանկային հաշվեհամար կամ քարտ	Պատվիրված հետազոտություն	Ընթացիկ
Սննդակարգի բարելավում	Մասնակիցներն իրենք են գնահատում ընտանիքի սննդակարգով իրենց բավարարվածությունը, դպրոցահասակ երեխաների նախաճաշի առկայությունը	Պատվիրված հետազոտություն	Ընթացիկ
Դրական ազդեցություն երեխաների կրթության վրա	Մասնակիցներն իրենք են գնահատում ՀԶՆՀ-ի ազդեցությունը երեխաների կրթության վրա	Պատվիրված հետազոտություն	Ընթացիկ
Դրական ազդեցություն սոցիալական հզորացման վրա	Մասնակիցներն իրենք են գնահատում որոշումների կայացման, հասարակությունում գնահատված լինելու, ներկայիս կամ գալիք հասարակական և քաղաքական գործունեության վերաբերյալ փոփոխությունները	Պատվիրված հետազոտություն	Ընթացիկ

ՏՎՅԱԼՆԵՐԻ ՀԱՎԱՔՈՒՄ. ԿՈՂՄՆԱԿԱԼՈՒԹՅՈՒՆ

Կողմնակալության տպավորիչ օրինակ է, երբ ավելի հավանական է, որ ձեր հարցմանն արձագանքեն առավել դրական փորձառություն ունեցող մարդիկ, քան նրանք, որոնց փորձառությունը բացասական էր:

Համոզվե՞ք, որ այս հավանականությունը հաշվի է առնվել ազդեցության 4-րդ հարցին («Որո՞նք են փոփոխությունները/հ՞նչ փոփոխություններ են տեղի ունենում») պատասխանելիս, ինչը կմեծացնի ձեր տվյալների ներկայացուցչականության հավանականությունը:

Կանխակալ տվյալներ հավաքելու հավանականությունը նվազեցնելու համար կարող եք.

- Մեծացնել ընտրանքը և ավելի շատ մարդկանց ընդգրկել:

- Ապահովել, որ խմբերից յուրաքանչ-յուրի ներկայացուցիչները պատասխանեն հարցերին:
- Նյութապես խրախուսել հարցման մասնակիցներին:

ՏՎՅԱԼՆԵՐԻ ՀԱՎԱՔՈՒՄ. ՄՆԱԿ ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ

- Եթե ձեր կազմակերպությունը փոքրաթիվ մարդկանց հետ աշխատող փոքր կազմակերպություն է, հնարավոր է բոլորի հետ անցկացնել հարցումը, ինչպես նաև նույն մարդկանց հետ կրկնակի խոսել և պատասխանների բարձր մակարդակ ապահովել: Եթե սա համապատասխանում է ձեր իրավիճակին, ապա ընտրանքի հարցը տեղին է:
- Հնարավոր է, որ մարդկանց թիվը, որոնց հետ աշխատում եք, չափազանց

փոքր է՝ ձեր հավաքած տվյալների վստահելիության վիճակագրորեն բարձր մակարդակ ապահովելու համար: Սա չի նշանակում, թե չպետք է որոշումներ կայացնել, քանի որ ձեր վստահությունն այն հարցում, որ անհրաժեշտ է հավատարիմ մնալ նրան, ինչ անում եք, պետք է լինի ճիշտ նույնքան, որքան այն հարցում, որ իրավիճակը փոխելն ավելի լավ է:

- Կան բազմաթիվ հնարավոր խնդիրներ, որոնք ձեր տվյալները արհեստավարժ վիճակագրի աչքին «կեղտոտ» կդարձնեն: Եթե զգույշ չլինեք, սա կարող է պատճառ դառնալ փոփոխություններ կատարելու վերաբերյալ որոշումներ չկայացնելու համար: Կենտրոնացե՞ք այն բանի վրա, թե ինչ է նշանակում հաշվետու լինել, շարունակաբար փոփոխություններ կատարել՝ ձեր շահակիցների կարծիքին

ի պատասխան: Ընդհանրապես ձեռնարկությունները ստիպված են որոշումներ կայացնել առանց որակյալ տվյալների: Կենտրոնացե՛ք փոփոխություններ կատարելու ձեր պատրաստակամության վրա և ողջամտության սահմաններում ազդեցության բոլոր հարցերի վերաբերյալ հնարավորինս շատ տվյալներ հավաքե՛ք՝ ընդունելով սխալվելու վտանգն ու հետևանքները:

ՏՎՅԱԼՆԵՐԻ ՊԱՀՊԱՆՈՒՄ

Հավաքած տվյալները զգուշությամբ պահելը կարևոր է: Եթե չպահեք, չեք կարողանա վերլուծել, համեմատել, հետևել կամ հետագայում կրկին օգտագործել դրանք: Ցանկացած կազմակերպություն իր ուրույն մոտեցումն ունի տվյալների պահպանմանը: Ահա որոշ կետեր, որոնք պետք է նկատի ունենալ.

- Օգտագործե՛ք տվյալների հավաքման

այնպիսի գործիքներ, որոնք ինտեգրված են տվյալների բազային:

- Եթե սա անհնար է, և դուք տվյալները հավաքում եք մի վայրում, իսկ պահում՝ մեկ այլ վայրում, հնարավորինս շուտ տվյալների բազա անցկացրե՛ք տվյալների բոլոր առաջնային աղբյուրները (թղթային հարցաթերթեր, ձայնագրություններ, նշումներ ձեր նոթատետրում կամ համակարգչում):
- Ազդեցության տվյալների պահպանման ամենարևոտնված վայրը տվյալների բազան է: Ազդեցության տվյալների պահպանման համար առաջարկվող տվյալների բազաների քանակն աճում է. տե՛ս գործիքատուփը:
- Տվյալների փոխանցումը կամ վերամուտքագրումը մեծացնում է սխալներ թույլ տալու վտանգը: Անհրաժեշտ է տվյալները ստուգել ակնհայտ սխալները շտկելու համար նախքան

դրանք օգտագործելը:

- Պարբերաբար պահուստավորե՛ք տվյալները համակարգչում կամ արտաքին կրիչներում:
- Համոզվե՛ք, որ մեկից ավելի մարդ մուտք ունի պահված տվյալներին:

ԿԱՆԻԱՏԵՍՈՒՄՆԵՐԻ ԹԱՐԽԱՑՈՒՄ ԵՎ ԹԻՐԱԽՆԵՐԻ ՍԱՀՄԱՆՈՒՄ

Ինչպես ասացինք առաջին փուլում, ազդեցությունն առավելագույնի հասցնել նաև նշանակում է սահմանել թիրախներ և կանխատեսել ակնկալվող ազդեցության չափը: Միայն այդ դեպքում դուք կկարողանաք ստուգել՝ արդյոք ճիշտ ճանապարհին եք, ինչպես նաև անհրաժեշտության դեպքում փոփոխություններ կատարել: Կանխատեսման տվյալները պարտադիր չէ, որ լինեն և չեն էլ կարող լինել նույնքան որակյալ, որքան այն տվյալները, որոնք

դուք հավաքում եք իրական ազդեցության վերաբերյալ:

Արժեքի կանխապրեստում առաջին փարում: Ձեր կանխատեսումը կհիմնվի ձեր փորձի, նպատակների և որակական հետազոտության համադրության վրա: Մարդկանց փորձից եկող քանակական տվյալներ դուք դեռևս չեք ունենա: Բայցևայնպես կարևոր

է այնպիսի թիրախ սահմանել, որը հաշվի է առնում ազդեցության բոլոր հարցերը:

Արժեքի կանխապրեստում և թիրախների վերանայում հետագա փարիններին: Օգտագործե՛ք նախորդ տարի հավաքած տվյալները այս տարվա թիրախների վերաբերյալ տեղեկության համար: Եթե մի քանի տարվա տվյալներ ունեք, ձեր կանխատեսումն այս կամ այն վերջնարդյունքի վերաբերյալ ավելի իրատեսական գնահատական կպարունակի, հատկապես բացասական վերջնարդյունքների մասին ձեր այն շահակիցների համար, որոնք չեն հասնում իրենց նպատակներին:

ԱՊՐԱՆՔՆԵՐԻ ԵՎ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՄԱՏՈՒՑՈՒՄ

Բաժիններից յուրաքանչյուրի սկզբում եղած դիագրամը ցույց է տալիս ազդեցության և գործունեության փոխհարաբերությունը: Առաջին փուլում ազդեցության և գործողությունների պլանավորումն ընթանում են միասին՝ որպես բիզնես պլանի մաս: Երկրորդ փուլում տվյալների հավաքումն ընթանում է բիզնեսն աշխատեցնելուն, այսինքն՝ մարդկանց ապրանքներ և/կամ ծառայություններ մատուցելուն զուգահեռ:

ՅԻՇԵՔ

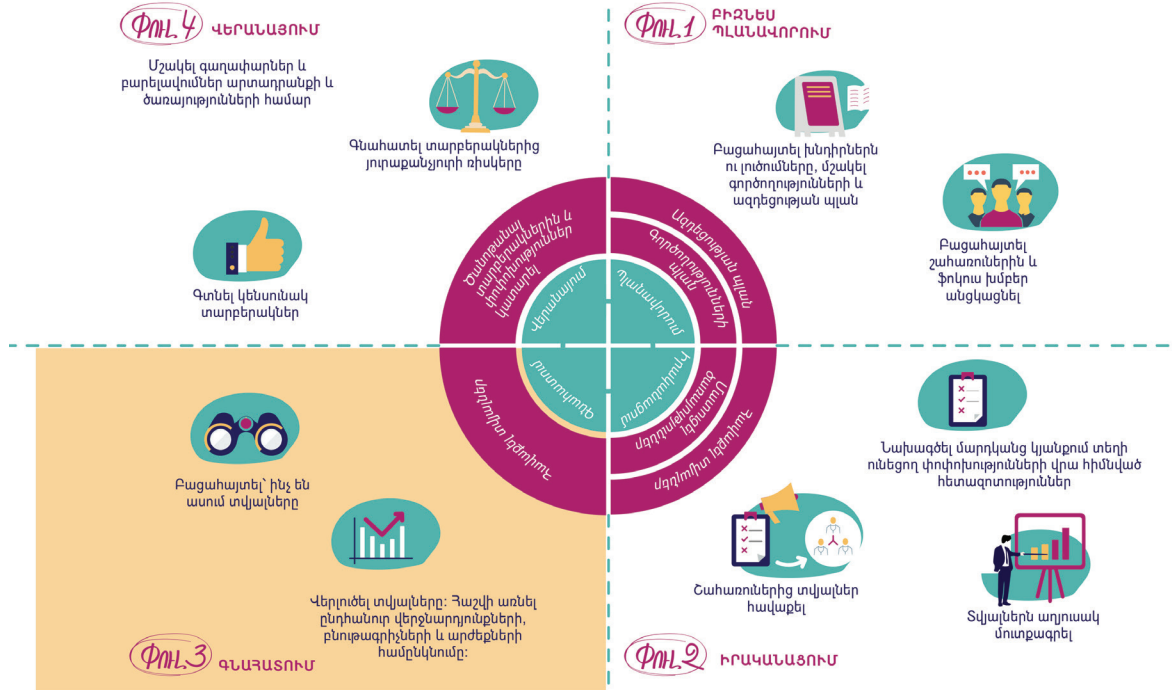
Ջանք խնայելու համար հնարավորինս ներառե՛ք ազդեցությունը չափելու համար անհրաժեշտ տվյալների հավաքումը ձեր այլ բիզնես գործընթացներում:

ՓՈՒԼՅ

ԳՆԱՅԱՏՈՒՄ



ԱՌԱՎԵԼԱԳՈՒՅՆԻ ՀԱՍՑՆԵԼ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ



Երրորդ փուլում վերլուծում ենք մեր հավաքած տվյալները՝ փնտրելով փաստեր, որ մեր գործողությունները հասել են թիրախներին, և ուսումնասիրելով ազդեցությունը մեծացնելու ճանապարհները: Հասնել ենք արդյոք մեր ազդեցության նպատակին, թե՞ ոչ: Եթե ոչ, ինչո՞ւ:

Տվյալների գնահատումը կարելի է սկսել առաջին իսկ գրանցված տվյալներից: Որքան ավելի արագ պարզեք ձեր ազդեցությունը բարելավելու (փոփոխելու, ընդլայնելու կամ դադարեցնելու միջոցով) եղանակները, այնքան ավելի լավ: Երրորդ փուլում դուք երկու բան եք անում.

- Ստուգում եք՝ արդյոք հասնում եք ազդեցության նպատակներին և կանխատեսումներին

ՍՏՈՒԳՄԱՆ ՑԱՆԿ

Դուք պետք է ստեղծած (կամ վերանայած) լինեք հետևյալ փաստաթղթերը.

- Թիրախների նկատմամբ ձեր գրանցած արդյունքների աղյուսակ (տե՛ս էջ XX):
- Գրավոր հաշվետվություն, որը կամփոփի արդյունքները և կվերլուծի դրանց վերաբերյալ պատկերացումները (սա կարող է լինել ներքին լսարանի համար, ինչպես, օրինակ՝ կառավարող մարմինը/խորհուրդը, կամ արտաքին լսարանի համար, օրինակ՝ ֆինանսավորողները):
- Առաջարկություն թիրախները փոփոխելու կամ ծառայությունների մատուցման ձևը փոխելու վերաբերյալ:

կամ թիրախներին, որոնք ինքներդ էիք սահմանել:

- Հաշվի եք առնում ձեր գործողության հետևանքով տեղի ունեցած փոփոխությունների մասին կարծիքները, ինչպես նաև դրանց և ձեր շահակից-

ների այն բնութագրիչների միջև եղած փոխհարաբերությունները, որոնք կարող են օգնել մեծացնելու ձեր ազդեցությունը:

Անհրաժեշտ է հաշվի առնել ազդեցության հարցերից յուրաքանչյուրը:

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ

Այժմ վերադառնանք ազդեցության հարցերին և ՀԶՆՀ-ի օրինակներով տեսնենք՝ ինչ կարելի է պարզել տվյալների վերլուծության միջոցով: Երրորդ փուլը (Գնահատում) սերտորեն կապված է հաջորդ մակարդակի հետ, որը վերլուծության հիման վրա առաջարկում է դադարեցնել, փոփոխել կամ ընդլայնել ձեր գործունեությունը:

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ 1-ԻՆ ՀԱՐՑԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ. ԻՆՉ ԽՆԴԻՐ ԵՆՔ ՓՈՐՁՈՒՄ ԼՈՒԾԵԼ

Տարիներ շարունակ իրենց ընտրած խնդիրը լուծելու ուղղությամբ աշխատող սոցիալական ձեռնարկատերերը պարբերաբար իրենք իրենց պետք է ուղղեն այս հարցը: Ավելի վաղ մենք անդրադարձել ենք երեք տեսակի որոշումներին, որոնք կայացնելու կարիքը դուք հնարավոր է ունենաք՝ ձեր ունեցած տվյալներով պայմանավորված. դադարեցնել, փոփոխել

կամ ընդլայնել: Ասացինք, որ այս որոշումները կարող են ծանր լինել: Հեշտ չէ վերանայել ձեր ռազմավարությունը և մտածել այն փոխելու մասին, երբ արդեն կայացած եք ու գործում եք:

Սակայն ամեն տարի (անհրաժեշտության դեպքում գուցե ավելի հաճախ) կարևոր է վերադառնալ խնդրի և ազդեցության նպատակի սահմանմանը, քանի որ փոփոխություններ են տեղի ունենում: Աշխարհը շարունակաբար փոխվում է, և ճիշտ այդպես կարող են փոխվել ձեր խնդրի հիմքում եղած պատճառները: Պարբերական վերանայումներ իրականացնելով՝ կարող եք վստահ լինել, որ ձեր խնդրի հիմքում եղած պատճառներն անփոփոխ են կամ որոշ չափով փոփոխվել են, և դուք տեղյակ եք այդ փոփոխությանը:

Ահա որոշ հարցեր, որոնք կօգնեն վերանայելու ձեր մոտեցումը խնդրին.

- Արդյո՞ք սոցիալական խնդիրը դեռ խնդիր է:
- Արդյո՞ք հիմքում եղած պատճառները նույնն են, ինչ նախկինում: Դրանք դեռ տեղի՞ն են:
- Արդյո՞ք պայմանները նույնն են, ինչ նախկինում:
- Ի՞նչ է փոխվել այն օրից, երբ դուք սկսեցիք առաջարկել ձեր լուծումը կամ արտադրանքը:

ՀԶՆՀ. Մի քանի տարի հետո թիմը գուցե հարցնի՝ արդյո՞ք կանայք շարունակում են հասարակությունում տղամարդկանց հավասար դեր ունենալ: Թեև հնարավոր է որոշ ցուցանիշներ ցույց տան, որ ընդհանուր առմամբ իրավիճակը բարելավվել է, այն խնդիրները, որոնց ուղղությամբ ՀԶՆՀ-ն աշխատում է, շարունակում են գոյություն ունենալ 2020-ին: Եթե ինչ-որ կետում ՀԶՆՀ-ն պարզի,

որ հայաստանյան հասարակությունում կանայք հզորացել են և տղամարդկանց հավասար մասնակցություն ունեն ձեռնարկատիրական, հասարակական և քաղաքական կյանքում, սոցիալական ձեռնարկությունը գուցե որոշի փոխել իր ծառայությունների կազմակերպման ձևը կամ գուցե անգամ դադարեցնել գործունեությունը:

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ 2-ՐԴ ՀԱՐՑԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ. ՈՐՆ Է ԽՆԴՐԻ ՄԵՐ ԱՌԱՋԱՐԿԱԾ ԼՈՒԾՈՒՄԸ

Այս հարցն անհրաժեշտ է վերաձևակերպել հետևյալ կերպ. արդյո՞ք մեր լուծումը շարունակում է ճիշտ լինել: Եթե խնդիրը փոխվել է, կամ եթե մեր ունեցած ազդեցությունը մեր ցանկալի ազդեցությունը չէ, հնարավոր է գործողությունները վերանայելու անհրաժեշտություն լինի:



**ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՅՐԴ ՀԱՐՑԻ
ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ. ՄԵՐ ԳՈՐԾՈՂՈՒԹ-
ՅՈՒՆՆԵՐԻ ԱՐԴՅՈՒՆՔՈՒՄ Ո՞ՒՄ
ԿՅԱՆՔՈՒՄ ԵՆ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆ-
ՆԵՐ ՏԵՂԻ ՈՒՆԵՆՈՒՄ**

Ձեր հարցաթերթիկները կներառեն մասնակիցների բնութագրիչների վերաբերյալ որոշ հարցեր: Այս տվյալները թույլ են տալիս ավելի ճիշտ գնահատել, թե ով է օգտվում ձեր ապրանքներից և ծառայություններից:

Այսպիսով՝ բավարար տվյալներ կունենաք՝ գնահատելու համար այն սեզմենտների հարաբերական մեծությունը, որոնք բազմակի բնութագրիչներ ունեն:

Օրինակ՝ ՀԶՆՀ-ի պարագայում ընդհանուր առմամբ 42 կանանց են զանգահարել տվյալներ հավաքելու նպատակով, որոնցից 39-ն է հասանելի եղել: Հարցման մասնակիցների բնութագրիչները ներկայացվում են ստորև.

**ՏԱՐԲԵՐ ԲՆՈՒԹԱԳՐԻՉՆԵՐՈՎ
ՄԱՐԴԿԱՆՑ ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ
ՏՎՅԱԼՆԵՐԻ ՀԱՄԵՄԱՏՈՒՄ**

Մարդկանց բնութագրիչների և ազդեցության մյուս հարցերի միջև փոխհարաբերությունները (կորելացիաներն) ուսումնասիրելը չափազանց կարևոր է ձեր ազդեցությունը մեծացնելու համար իրական տարբերակներ մշակելու տեսանկյունից: Մարդկանց բնութագրիչները տեղի ունեցած փոփոխության չափի և ժամանակի հետ (ձեր որոշած ժամանակի սանդղակի համեմատ) կորելացնելը կարող է օգտակար տեղեկություններ տրամադրել, ճիշտ այնպես, ինչպես ուսումնասիրելը, թե որքան կարևոր էին այդ փոփոխությունները խմբի համար, և որքան փոփոխություններ տեղի կունենային ցանկացած պարագայում առանց մեր միջամտության (կամ արդյո՞ք ուրիշները նպաստել են փոփոխություններին):

Մեր դեպքում հարցվողներից 18-ը ՀԶՆՀ ապրանքի արտադրության շուրջ 4 տարվա փորձ ունեին, իսկ ևս 21-ը աշխատել են ավելի քան 4 տարի: Այս խմբերի համար ստացված տվյալները համեմատության արժանի են:

Ձեր վերլուծությունը կարող է բացահայտել շահակիցների մի քանի կարևոր սեզմենտներ, որոնց կարելի է տարբեր ձևերով դարձնել նպատակակետ՝ այսպիսով ձեզ ավելի մեծ արժեք ստեղծելու հնարավորություն տալով: Դուք ստիպված կլինեք ընտրել դրանցից մեկը:

Օգտակար վարժություն է «օգտվողի անձը» կերտելը, որտեղ դուք հորինովի կերպար եք ստեղծում՝ յուրաքանչյուր ենթախմբին կամ հատվածին բնորոշ բոլոր բնութագրիչներով, և այնուհետև մտածում եք, թե ինչ են նրանք զգում ձեր ծառայությունից օգտվելիս: «Օգտվող անձը» և «օգտվողի ճամփորդությունը» շուկայի

հետազոտություններում, ինչպես նաև օգտվողակենտրոն հետազոտություններում հաճախ հանդիպող տեխնիկաներ են: Դրանք թույլ են տալիս դիտարկել օգտվողների տեսանկյունից կարևոր մի շարք տիպիկ փորձառություններ, ինչը կարող է օգնել բարելավման հնարավորություններ գտնելու գործում: Օրինակների համար տե՛ս գործիքատուփը:

ԱԶԴԵՅՈՒԹՅԱՆ 4-ՐԴ ՀԱՐՑԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ. ԻՆՉ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԵՆ ՏԵՂԻ ՈՒՆԵՆՈՒՄ (ԿԱՄ ՀՆԱՐԱՎՈՐ Է ՏԵՂԻ ՈՒՆԵՆԱՆ)

Մենք արդեն գնահատել ենք վերջնարդյունքների չափը: Հավաքված տվյալները ցույց են տալիս ՀԶՆՀ-ի շահակիցների հետևյալ պատկերը:

Հնտանիքի եկամտում ունեցած ներդրման մակարդակը

Երբ հարցման մասնակիցներին խնդրում են գնահատել ՀԶՆՀ-ից ստացված եկամուտների տոկոսն իրենց ընտանեկան բյուջեում, նրանք շատ են դժվարանում դա անել, քանի որ ՀԶՆՀ-ի հետ աշխատանքը կանոնավոր բնույթ չի կրում, և իրենք աշխատանք են ունենում միայն այն ժամանակ, երբ ՀԶՆՀ-ն պատվերներ է ստանում: Որոշ դեպքերում պատվերները սեզոնային բնույթ ունեն և, ինչպես նշում են հարցման մի քանի մասնակիցներ, Սուրբ Ծննդյան, Նոր տարվա և Զատիկի տոներին նախորդող շրջանում ամենաշատ պատվերներն են ստացվում:

Չնայած դրան՝ ի պատասխան այն հարցին, թե միջինում տարեկան կտրվածքով որքան է կազմում ՀԶՆՀ-ի ներդրման տոկոսը ընտանիքի եկամտում, գրանցվել են հետևյալ պատասխանները.

- 20%-ից պակաս՝ 20 հարցվող,
- 20-40%՝ 15 հարցվող,
- 40-60%՝ 4 հարցվող,
- 60%-ից ավելի՝ 0 հարցվող:

Այսպիսով՝ հարցման մասնակիցների ճնշող մեծամասնության համար ՀԶՆՀ-ից ստացվող եկամուտը ընտանեկան բյուջեի փոքր մաս է կազմում: Հարցվողներից 20-ը նշել են, որ ՀԶՆՀ-ի ներդրումն իրենց ամսական միջին եկամտի 20%-ից պակաս է, 15-ը, որ այն 20-40% է կազմում:

Սակայն որակական պատասխանները բացահայտեցին, որ սա չի նշանակում, թե այս եկամուտը բյուջեի անկարևոր մաս է:

39 կանանցից միայն 7-ը եկամտի այլ աղբյուր ուներ (մեծ մասն աշխատում է տեղի դպրոցում կամ մանկապարտեզում, մյուսները դերձակություն կամ վարսավիություն են անում): Մյուս դեպքերում ամուսինները կամ ընտանիքի այլ անդամներն էին բերում ընտանեկան բյուջեի մեծ մասը,

ինկ ՀԶՆՀ-ն նրանց եկամտի միակ աղբյուրն էր: Ընտանեկան բյուջեում ներդրում ունենալն այս կանանցից շատերի կյանքում կարևոր ազդեցություն էր ունեցել:

- «Աշխատանք ունենալը լավ է, օգնում է տան ծախսերի հետ կապված: Մեր ընտանիքը հաստատ ավելի վատ վիճակում էր, երբ չկար ՀԶՆՀ-ն»: *(Ամուսնացած, 46-55 տարիքային խմբի հարցվող)*
- «Մենք երեխաներ չունեինք, և ես առողջապահական ծախսերի հետ կապված աջակցության կարիք ունեի: ՀԶՆՀ-ի եկամուտս օգնեց ծածկելու այդ ծախսերը, և այժմ մենք երեք երեխա ունենք»: *(Ամուսնացած, 25-35 տարիքային խմբի հարցվող)*
- «Այժմ, երբ գիտեմ, որ ես էլ կարող եմ դրամ վաստակել, վստահությունս ավելացել է: Առաջ այսպիսին չէի, երբ ամբողջ օրը տանն էի և սեփական

եկամտի աղբյուր չունեի: Օգնում է հոգալու անձնական ծախսերս, և մի բան էլ երեխաների համար է մնում»: *(Ամուսնացած, 36-45 տարիքային խմբի հարցվող)*

Քանի որ ՀԶՆՀ ապրանքների արտադրությունը մի բան է, որով կանայք կարող են զբաղվել ազատ ժամանակ իրենց տանը, որոշ դեպքերում նրանք շեշտել են, որ այս հնարավորությունն իրենց համար շատ արժեքավոր էր:

- «Սա կյանքումս ունեցած աշխատանքի միակ հնարավորությունն էր, և ավելին չեմ էլ կարող սպասել, քանի որ հաշմանդամություն ունեմ»: *(Ամուսնացած, 46-55 տարիքային խմբի հարցվող)*
- «Երեխասս հատուկ կարիքներ ունի, և չէի կարողանա սովորական աշխատանք ունենալ, քանի որ չեմ կարող գրաֆիկով աշխատել: ՀԶՆՀ-ի

հետ կարող եմ աշխատել, երբ ազատ եմ, և դա ինձ շատ դուր է գալիս»: *(Ամուսնացած, 36-45 տարիքային խմբի հարցվող)*

Կյանքից բավարարվածության մակարդակը

Բավարարվածությունը 1-10 սանդղակով գնահատելիս ստացված միջին գնահատականը 5.97 է եղել, ինչը նշանակում է, որ հարցման մասնակիցները «ոչ բավարարված են, ոչ չբավարարված»: Կարևոր է նշել, որ տվյալները հավաքվել են 2020 թվականի հունիսին՝ ԲՈՎԻԴ-19 համավարակի ժամանակ, և որոշ հարցվողներ նշել են, որ դա ազդել է իրենց պատասխանների վրա: Բացկայնպես, իրատեսական չէր մասնակիցներին խնդրելը, որ հիշեն իրենց բավարարվածության աստիճանը նախքան համավարակը, և մենք պետք է լավագույնս օգտագործենք այս տվյալները:

Այն հարցին, թե որքան է իրենց կյանքի որակի բարելավման գործում ՀԶՆՀ-ի ներդրումը, հարցվողների տված միջին գնահատականը եղել է 52%: Սա հուշում է, որ ՀԶՆՀ-ն բավականին կարևոր դեր է կատարում այս կանանց կյանքում:

Հետաքրքիր է, որ կյանքից բավարարվածության մակարդակը տարբերվում էր՝ պայմանավորված նրանով, թե որքան ժամանակ են աշխատել ՀԶՆՀ-ի համար: Այն կանայք, որոնք հինգ տարուց ավելի է, ինչ աշխատում են ՀԶՆՀ-ի համար, միջինում 6.30 են գնահատել իրենց բավարարվածությունը կյանքի որակից և այդ բավարարվածության 55%-ը վերագրել են ՀԶՆՀ-ին: Այն կանայք, որոնց ՀԶՆՀ-ի հետ աշխատանքի փորձը չորս տարուց պակաս

է, իրենց կյանքի որակը միջինում 5.94 են գնահատել և դրա 48.3%-ը վերագրել են ՀԶՆՀ-ին: Քանի որ փոքր խմբի հետ գործ ունենք, կարելի է զգուշավոր ենթադրություն անել, որ որքան ավելի երկար են առնչվում ՀԶՆՀ-ի հետ, այնքան ավելի բավարարված են կյանքի որակով:

Բանկային ծառայությունների մատչելիությունը

Ինչպես արդեն նշվել է, մենք հարց ենք ավելացրել կանանց սեփական բանկային հաշվեհամար կամ քարտ ունենալու վերաբերյալ և ցանկանում էինք համեմատել ստացված տվյալներն ազգային մակարդակում առկա տվյալների հետ՝ որպես ՀԶՆՀ-ի շահակիցների հզորացման

ցուցանիշ: Հարցման 39 մասնակիցներից 22-ը (56.4%) ուներ բանկային հաշվեհամար կամ քարտ, իսկ 17-ը (43.6%) չուներ: Սա ավելի բարձր ցուցանիշ է, քան 10 մարզերի միջինացված ցուցանիշն ըստ 2017 թվականի տվյալների, որտեղ կանանց ընդամենը 17%-ն ուներ բանկային հաշվեհամար: Եթե համեմատենք ըստ մարզերի, կատանանք հետևյալ պատկերը.

Բանկային ծառայությունների մատչելիությունը համեմատող տվյալներին պետք է զգուշությամբ մոտենալ՝ հաշվի առնելով հետևյալը.

1. Ինչպես մի քանի անգամ ասվել է, ՀԶՆՀ-ի ընտրանքը շատ փոքր է և էլ ավելի է փոքրանում, երբ բաժանվում է մարզերի միջև: Վայոց ձորում, օրինակ,

1 Այստեղ և համեմատության բոլոր հետագա դեպքերում մենք վիճակագրական նշանակալիության թեստեր չենք իրականացրել, քանի որ ընտրանքը փոքր է, ինչպես նաև այս ուղեցույցն օգտագործող բոլոր սոցիալական ձեռնարկությունների համար մեթոդաբանությունը պարզ և հասկանալի պահելու նպատակով: Թեև համեմատության 100-տոկոսանոց ճշգրտություն ապահովել չենք կարող, միևնույնն է, երկու խմբերի տվյալները համեմատելն օգտակար է:

այն ընդամենը երեք հարցվողի է ներառում:

2. Բանկային հաշվեհամար կամ քարտ ունենալու փաստը միշտ չէ, որ կապվում է ՀԶՆՀ-ի հետ: Օրինակ՝ նրանք, ովքեր աշխատում էին տեղի դպրոցում կամ մանկապարտեզում, հենց այդ գործատուից էլ ստացել էին քարտերը՝ աշխատավարձ ստանալու համար:

Այնուամենայնիվ, թվերի մեջ զգալի տարբերություններ կան, և ՀԶՆՀ-ն կարող է կարծել, թե ինքը որոշակի ազդեցություն է ունեցել իր շահակիցների ֆինանսական հզորացման վրա: Սա նաև հաստատվում է այն փաստով, որ ՀԶՆՀ-ի հետ աշխատելու շուրջ 4 տարվա փորձ ունեցող կանանց խումբը բավականին հավասարաչափ է բաշխված (50%-ն ունի բանկային հաշվեհամար կամ քարտ, իսկ 50%-ը՝ ոչ), մինչդեռ առավել փորձված խմբում հաշվեհամար կամ քարտ ունեցող կանայք

ՄԱՐԶ	Սեփական հաշվեհամար կամ բանկային քարտ ունեցող ՀԶՆՀ հարցվողների տոկոսը	2017 թ. ժողովրդագրական և առողջապահական հետազոտությանը մասնակցած կանանց շրջանում արձանագրված տոկոսը
Տավուշ	88.88%	23.00%
Շիրակ	40.00%	14.00%
Գեղարքունիք	50.00%	9.00%
Սյունիք	63.63%	28.00%
Վայոց ձոր	66.67%	24.00%

ավելի շատ են (62%-ն ունի հաշվեհամար/քարտ, իսկ 38%-ը՝ ոչ):

Ազդեցությունն ընտանիքի սննդակարգի վրա

Հարցման մասնակիցների բավարարվածությունն ընտանիքի սննդով ցածր էր: 1-10 սանդղակով գնահատելիս այն

միջինում 7.15 է ստացել: Երկու խմբերի միջև այս գնահատականի առումով տարբերությունը շատ մեծ չէ (7.33՝ պակաս փորձառու և 7՝ առավել փորձառու խմբերում): Ավելի կարևոր է այն, որ հարցվողների մեծ մասը ՀԶՆՀ-ին ուղղակիորեն փոքր դեր է վերագրում սննդի ապահովման գործում: Այս ցուցանիշի ընդհանուր միջինը 30.8% է (35.2%՝ պակաս փորձառու և 27.0% առավել

փորձառու խմբում):

Հարցման մասնակիցները որոշ որակական տվյալներ են տրամադրել՝ ՀԶՆՀ-ին վերագրելու ցածր մակարդակը բացատրելու համար: Շատ դեպքերում շահակից կանայք նշել են, որ վաստակած գումարն օգտագործել են «սեփական կարիքների համար», և սնունդը հիմնականում ձեռք է բերվել «ընտանիքի այլ եկամուտների միջոցով», որը սովորաբար ամուսնու վաստակածն է: Սակայն ՀԶՆՀ-ի՝ ընտանիքի սննդի վրա ունեցած մեկ օրինակ է գրանցվել:

«ՀԶՆՀ-ի միջոցով վաստակածս գումարը ծախսում եմ ընտանիքիս համար միս գնելու նպատակով»: (55-ն *անց ամուսնացած հարցվող*)

Դպրոցահասակ երեխաներ ունեցող կանանց նաև հարցրել ենք՝ արդյոք

երեխաները կարողացել են առավոտյան նախաճաշել նախքան դպրոց գնալը: Դպրոցահասակ երեխա ունեցող 12 ընտանիքներից 10-ը (83.3%) այս հարցին «այո» է պատասխանել, իսկ 2-ը (16.7%)՝ «ոչ» (մեկը՝ առավել փորձառու, և մեկը՝ պակաս փորձառու խմբից): Որպես հիշեցում՝ վերջերս իրականացված մի հետազոտություն պարզել է, որ Հայաստանում երեխաների 55%-ն է կարողանում նախաճաշել դպրոց գնալուց առաջ², այնպես որ ՀԶՆՀ-ի շահակիցների ցուցանիշն այս մակարդակից բարձր է:

Ազդեցությունը կրթության վրա

Շահակից կանանց երեխաների կրթության վրա ՀԶՆՀ-ի ունեցած ազդեցությունը չափելու միակ գործիքը բաց հարցերն էին:

Կանանց մեծ մասը նշել է, որ ՀԶՆՀ-ի եկամուտն օգնել է ծածկելու երեխաների հետ կապված ծախսերը՝ ներառյալ նրանք, որոնք առնչվում են դպրոցին (ոչ թե ուսման վարձը, քանի որ անվճար է, այլ առնչվող ծախսերը) կամ համալսարանին: Եկամտին առնչվող դրական ազդեցությունից բացի՝ ՀԶՆՀ-ի աշխատանքի բնույթը և դրա ճկունությունն այլ դրական ազդեցություններ էլ են ունեցել մայրերի՝ իրենց երեխաների հետ հարաբերությունների վրա, ինչպես ցույց են տալիս ստորև բերված մեջբերումները.

- ▶ «Վաստակածս գումարն օգնել է ծածկելու երեխաներիս կրթության հետ կապված որոշ ծախսեր»: (46-55 *տարեկան ամուսնացած հարցվող*)
- ▶ «ՀԶՆՀ-ի գումարով երեխաներիս համար գնում եմ բաներ,

2 Ազդեցության ապակենտրոնացված գնահատում: «Կայուն դպրոցական սննդի զարգացում» ծրագրի սննդազգայուն կողմի ունեցած ազդեցության գնահատում, 2018-2019 թթ., Ազդեցության գնահատման հաշվետվություն, Պարենի համաշխարհային ծրագիր Հայաստան:

որոնք չեն կարող գնել ուսուցչի աշխատավարձով»։ (36-45 *տարեկան ամուսնացած հարցվող*)

- «Այս ճկունությունն ինձ թույլ է տալիս մնալ տանը և անել այն ամենը, ինչի կարիքը երեխաներն ունեն, օրինակ՝ օգնել տնայիններ առաջադրանքները կատարելու։ Երբ նրանք դպրոցում են կամ քնած, ես կարող եմ աշխատել ՀԶՆԸ-ի պատվերների վրա»։ (25-35 *տարեկան ամուսնացած հարցվող*)
- «ՀԶՆԸ-ի միջոցով աշխատածս գումարն օգտագործում եմ երեխայիս արտադպրոցական խմբակների համար վճարելու նպատակով։ Այլ կերպ ի վիճակի չէի լինի սա անելու»։ (25-35 *տարեկան ամուսնացած հարցվող*)
- Որոշ կանայք նաև նշել են, որ իրենց փոքր երեխաները հետաքրքրվել են իրենց աշխատանքով և ընկերներին պատմել, որ հետաքրքիր իրեր են՝ խա-

մաճիկների նման։

- Կարևոր է, որ կանանց հնարավորություն է տրվել նշելու՝ արդյոք ՀԶՆԸ-ի աշխատանքն իրենց երեխաների կրթության վրա որևէ բացասական ազդեցություն ունեցել է։ Նրանցից ոչ ոք բացասական ազդեցության որևէ օրինակ չի բերել։ Իրականում ոմանք զարմացել են հարցից և նշել, որ ՀԶՆԸ-ն միայն դրական ազդեցություն է ունեցել իրենց վրա։

Հզորացում

Կանանց տրված հարցերից շատերն ուղղակիորեն կամ անուղղակիորեն արտահայտում էին վերջիններիս հզորացման զգացումը։ Կանանց բերած դրական ազդեցության օրինակներից հստակ է, որ ՀԶՆԸ-ի աշխատանքով պայմանավորված՝ հզորացման մեծ մասն ուղղակիորեն

կապված է ստացված եկամտի հետ (ինչը գալիս է հաստատելու ՀԶՆԸ-ի խնդիրների ծառի շղթան)։

- «ՀԶՆԸ-ի միջոցով աշխատած գումարի շնորհիվ ես ինձ ավելի լավ եմ զգում։ Այն ծախսում եմ ինձ համար հագուստ գնելու նպատակով, անգամ ինձ համար բջջային հեռախոս եմ գնել»։ (25-35 *տարեկան ամուսնացած հարցվող*)
- «Ես ինձ ավելի լավ եմ զգում ՀԶՆԸ-ի միջոցով վաստակածս գումարի շնորհիվ և կարող եմ ուզածս նոր հագուստը գնել»։ (25-35 *տարեկան ամուսնացած հարցվող*)
- «Աշխատանք ունենալու գիտակցությունը պատասխանատվության և բավարարվածության զգացում է պարզևս»։ (36-45 *տարեկան ամուսնացած հարցվող*)

Հարցման մասնակիցներից ոմանք, հատկապես արտադրող գործընկերների կոնտակտային անձինք, որոնք պատասխանատու են իրենց համայնքի կանանց համակարգելու համար, նշում են, թե որոշակի հմտություններ են ձեռք բերել:

- «Առանց ՀԶՆՀ-ի ես առհասարակ աշխատանք չէի ունենա: Այժմ իրենց շնորհիվ սովորել եմ ինչպես բիզնես վարել, ինչպես կառավարել աշխատանքները»: (46-55 տարեկան ամուսնացած հարցվող)
- «ՀԶՆՀ-ի հետ աշխատելն ինձ օգնեց առաջնորդության հմտություններ ձեռք բերելու և բարելավեց պլանավորումս»: (36-45 տարեկան ամուսնացած հարցվող)
- «Սկզբում ընկճված էի, քանի որ իմ ձեռքով իրեր էի պատրաստում, որոնք

չէին վաճառվում: ՀԶՆՀ-ի հետ սովորեցի՝ ինչպես են ապրանքները ձևավորվում վաճառքի համար: Շատ բան եմ սովորել»: (46-55 տարեկան ամուսնացած հարցվող)

Այն հարցին, թե որքանով են իրենք վերահսկում սեփական եկամտին առնչվող որոշումների կայացումը³, հարցման մասնակիցներից 18-ը (46.15%) պատասխանել է, որ ունի «լիարժեք վերահսկողություն», 20-ը (51.28%), որ խորհրդակցում է ընտանիքի անդամների հետ, բայց իրենք են կայացնում որոշումը, իսկ 1-ը (2.5%) պատասխանել է, որ խորհրդակցում է ընտանիքի հետ, և նրանք են որոշում (այս հարցվողի տարիքը 25-ից ցածր էր, և ամուսնացած չէր, թեև հստակ չէ՝ արդյոք սա որևէ նշանակություն ունի): Առավել փորձառու կանանց խմբի համեմատ

(50%) պակաս փորձառուների խմբում կանանց ավելի քիչ տոկոսն է պատասխանել, թե «լիարժեք վերահսկողություն» ունի (38.89%), ուստի ողջամիտ է համարել, որ մի քանի տարի ՀԶՆՀ-ի հետ աշխատելը բարելավել է կանանց՝ որոշումներ կայացնելու վստահությունը: Սրան օժանդակում է նաև այլ՝ «անձնական» (եկամոտներին չառնչվող) որոշումների նկատմամբ կանանց ունեցած վերահսկողության հարցը: Պակաս փորձառու խմբի ընդամենը 29.41%-ն է նշում, թե «ամբողջությամբ վերահսկում է», մինչդեռ առավել փորձառու խմբի կանանց 40%-ը հայտնում է, թե այդ որոշումներն ինքնուրույն է կայացնում:

Այս հարցում ՀԶՆՀ-ի ազդեցությունը հաստատող որակական տվյալներ նույնպես կան.

- «ՀԶՆՀ-ի հետ աշխատելու շնորհիվ

3 Այս հարցը հարուկ է այս կերպ ձևակերպվել, որպեսզի սրացված արդյունքները համեմատելի լինեն ԱՄՆ ՄԶԳ Հայաստանի Գենդերային վերլուծության զեկույցի հետ (օգոստոս, 2019) որպես «համեմատության խումբ»:

ինքնազնահատականս բարձրացել է և ընտանիքում ունեցածս դերի հետ կապված ինձ ավելի լավ եմ զգում»:
(36-45 տարեկան ամուսնացած հարցվող)

- «ԼԶՆԸ-ի համար կատարածս աշխատանքն օգնել է ինքնավստահություն ձեռք բերելու»:
(25-ից ցածր տարիքի չամուսնացած հարցվող)

Ստորև բերված աղյուսակն ամփոփում է արդյունքներն ըստ մարզերի:

Ուշագրավ է, որ Գեղարքունիքի մարզում ԼԶՆԸ-ի հարցմանը մասնակցած չորս կանանցից ոչ մեկը չի նշել, թե իր եկամտի վերաբերյալ միակ որոշում կայացնողն ինքն է:

Սոցիալական հզորացմանն առնչվող հարցին ի պատասխան՝ կանանցից շատերն են նշել, որ ԼԶՆԸ-ն օգնել է ընդլայնելու իրենց ցանցերը, հանդիպելու նոր մարդկանց հետ, աշխատանքի շուրջ

ՄԱՐԶ	Սեփական հաշվեհամար կամ բանկային քարտ ունեցող ԼԶՆԸ հարցվողների տոկոսը	2017թ. ժողովրդագրական և առողջապահական հետազոտությանը մասնակցած կանանց շրջանում արձանագրված տոկոսը
Տավուշ	66.67%	23.00%
Շիրակ	55.55%	37.00%
Գեղարքունիք	00.00%	20.00%
Սյունիք	44.44%	17.70%
Վայոց ձոր	33.33%	24.00%

շփվելու իրենց համայնքի այլ անդամների հետ:

- «Իմ ցանցը մեծացել է, այս աշխատանքի շնորհիվ ավելի շատ բան եմ իմացել մարդկանց հետ շփվելու մասին: Այժմ ավելի վստահ եմ միջանձնային հարաբերություններում»:
(36-45 տարեկան ամուսնացած հարցվող)
- «Այս աշխատանքի շնորհիվ այժմ ինձ

ավելի կարևոր եմ զգում իմ համայնքում»:
(55-ն անց ամուսնացած հարցվող)

- «Այս գործից հաճույք ենք ստանում, և որպես խումբ՝ միասին լինելն էլ է հաճելի»:
(36-45 տարեկան ամուսնացած հարցվող)
- «Հրաշալի է ուրիշների հետ աշխատելը և տնից դուրս գալու հնարավորություն

ունենալը»: (46-55 տարեկան ամուսնացած հարցվող)

Իրենց համայնքում արժևորված լինելու զգացումը 1-10 սանդղակով գնահատելու արդյունքում ստացված միջին գնահատականը 5.73-ն է, որի 48.4%-ը սուբյեկտիվորեն վերագրվում է ՀԶՆՀ-ին: Սակայն խմբերի միջև որոշ հստակ տարբերություններ կան: Պակաս փորձառու շահակիցներն իրենց արժևորված լինելու զգացողությունը գնահատել են 5.46՝ վերջինիս 43.5%-ը վերագրելով ՀԶՆՀ-ին, իսկ առավել փորձառուներն ավելի բարձր՝ 6.25 գնահատական են տվել, որի ավելի մեծ՝ 54.3%-ն են վերագրել ՀԶՆՀ-ին: Սա առաջարկում է, որ որքան ավելի շատ է ՀԶՆՀ-ն աշխատում իր շահակիցների հետ, այնքան ավելի շատ են այս կանայք արժևորված զգում իրենց համայնքներում:

Այլ ազդեցություն

Հարցազրույցների ժամանակ կրկնվող թեմա էր այն, որ մասնակիցներից շատերը աշխատանքը որակում էին «թուլացնող» կամ «հանգստացնող»՝ նշելով, որ իսկապես հաճույքով են այն կատարում: Որոշ պատասխաններից կարելի է ենթադրել, որ այս աշխատանքի կամ դրանից ստացվող եկամտի առկայությունը ժամանակին է եղել:

- ▶ «ՀԶՆՀ-ի հետ սկսել եմ աշխատել կյանքիս ամենաբարդ շրջանում: Այս աշխատանքն օգնեց այլ կերպ նայելու կյանքին: Աշխատանքն ինքը հանգստացնող էր: Նոր բաներ սովորեցի, շփվեցի հրաշալի մարդկանց հետ: Այն իսկապես փոխեց հայացքս կյանքին»: (36-45 տարեկան ամուսնացած հարցվող)
- ▶ «Մի քանի տարի առաջ մենք Նոր

տարվա շեմին շատ մեծ պատվեր ստացանք: Այնքան ճիշտ ժամանակ էր, այդ փողն այդ պահին շատ կարևոր էր»: (25-ից ցածր տարիքի չամուսնացած հարցվող)

Հարցվածներից ոչ մեկը չի նշել, թե ՀԶՆՀ-ի աշխատանքից որևէ բացասական ազդեցություն է կրել:

Այնուամենայնիվ, հարցազրույցներից մի բան պարզ դարձավ, ինչը չի կարելի դրական ազդեցություն համարել: Բոլոր հարցվողները նշել են, թե իրենք ՀԶՆՀ-ից «ավելի շատ պատվերներ են ակնկալում» և որ շատ ուրախ կլինեն «կայուն աշխատանք» և «ավելի շատ անելիք» ունենալու: Սա առաջարկում է, որ դեռևս շատ մեծ կախվածություն կա ՀԶՆՀ-ից և քիչ նախաձեռնողականություն շահակից կանանց կողմից: Հնարավոր է, որ կան օբյեկտիվ պատճառներ, ինչպիսիք են շուկայի հասանելիության բացակայությունը կամ նոր

բիզնես սկսելու համար անհրաժեշտ գիտելիքի և հմտությունների պակասը (կամ եղած արտադրող խմբի ընդլայնումը և իրենց իսկ ձևավորած նոր արտադրանքի ստեղծումը): Այլ կերպ ասած՝ ՀԶՆՀ-ն կան պետք է շարունակի նոր հաճախորդներ գտնել և պատվերներ ավելացնել, կան գտնի կանանց ավելի անկախ/ինքնուրույն դարձնելու տարբերակ: Թեև ՀԶՆՀ-ն շատ դրական ազդեցություն է ունեցել շահակից կանանց եկամտի մեծացման՝ իր իսկ նախանշած նպատակի ուղղությամբ, դեռ շատ անելիքներ կան, երբ բանը հասնում է կայունությանը և կանանց անկախությունը զարգացնելուն, այնպես որ մի օր նրանք ՀԶՆՀ-ի կարիքն առհասարակ չունենան:

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ 5-ՐԴ ՀԱՐՑԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ. ԻՆՉՊԵՍ ԿԱՐՈՂ ԵՆՔ ՉԱՓԵԼ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Գուցե օգտակար լինի փոփոխություններից յուրաքանչյուրը չափելու համար ձեր ընտրած ցուցանիշների արդյունավետությանն անդրադառնալը: Արդյո՞ք կարծում եք, որ դրանք ճշգրիտ կերպով արտահայտում են փոփոխությունը: Կա՞ն արդյոք այնպիսի վերջնարդյունքներ, որոնք ապագայում լրացուցիչ ցուցանիշների կարիք կունենան:

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ 6-ՐԴ ՀԱՐՑԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ. ԻՆՉ ԾԱՎԱԼԻ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԵՆ ՏԵՂԻ ՈՒՆԵՑԵԼ (ԿԱՄ ՀՆԱՐԱՎՈՐ Է ՏԵՂԻ ՈՒՆԵՆԱ) ՅՈՒՐԱՔԱՆՉՅՈՒՐ ԴԵՊՐՈՒՄ

Ազդեցության այս հարցը տալով՝ դուք տվյալներ եք ստանում այն մասին, թե որքան փոփոխություններ են տեղի ունեցել

մեկ մարդու հաշվարկով յուրաքանչյուր վերջնարդյունքում: Եթե ելակետային տվյալները գրանցվել են, դուք այժմ յուրաքանչյուր անձի համար համեմատում եք ձեր տվյալները ելակետային տվյալների հետ: Կնկատեք, որ պետք է կարողանաք համեմատել միևնույն անձի համար գրանցված տվյալները: Քիչ հավանական է, որ 100% պատասխաններ ստանաք, այդ իսկ պատճառով ձեր ելակետային տվյալներն ավելի մեծ քանակով մարդկանց համար կլինեն, քան հետագա տարիների հետազոտություններինը:

Ցուցանիշները պետք է ծածկեն թե՛ դրական, թե՛ բացասական վերջնարդյունքները: Այն դեպքերում, երբ կլաստերներ կան, օրինակ, երբ մասնակիցներից ոմանք հաղորդում են որևէ վերջնարդյունքում գրանցված աճի, իսկ ուրիշները՝ նվազման մասին, այս տվյալը խմբի (սեզամենտի) բնութագրիչների հետ կապելը կարող

է այնպիսի տեղեկություններ տրամադրել, որոնք հնարավոր է բարելավեն ծառայությունը: Դուք կարող եք հաշվարկել պատասխանների խմբում տեղի ունեցած միջին փոփոխությունը՝ կլաստերները բացահայտելու համար. օրինակ, երբ երկու խմբերում էլ դրական փոփոխություններ են տեղի ունենում, սակայն մեկում դրանք ավելի մեծ են, քան մյուսում:

ՀԶՆՀ-ի շահակիցների դեպքում նման անհատական մակարդակի գնահատում չի իրականացվել, քանի որ չկային ելակետային տվյալներ:

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ 7-ՐԴ ՀԱՐՑԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ. ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՑՑՈՒՐԱՔԱՆՉՑՈՒՐԸ ՈՐՔԱՆՈ՛Վ Է ՊԱՅՄԱՆԱՎՈՐՎԱԾ ՄԵՐ ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՎ

Դուք տվյալներ կունենաք մասնակիցների ընկալումների մասին, թե (ա) արդյոք և որքանով էր փոփոխությունը տեղի

ունենալու անկախ ամեն բանից, (բ) որքանով են այլ մարդիկ կամ կազմակերպություններ ներդրում ունեցել փոփոխության մեջ: Առաջինը կարելի է նկարագրել *ենթադրական դրույթի* միջոցով, իսկ երկրորդը՝ որպես *վերագրելիության հարց*:

Ենթադրական. բացի ինքներդ ձեզ ավելի մեծ ազդեցություն վերագրելու ռիսկը նվազեցնելուց, սա երբեմն կարող է այնպիսի տեղեկություններ տրամադրել, որոնք կօգնեն ձեր ծառայություններն ուղղելու նրանց, ովքեր ամենաշատը դրանց կարիքն ունեն:

Հարցվողների՝ փոփոխությունները ՀԶՆՀ-ին վերագրելու մակարդակը, ինչպես նաև համեմատությունն այլ հետազոտությունների տվյալների հետ, ցույց են տալիս, որ մեր հետազոտության մասնակիցների տվյալները սերտորեն փոխկապակցված են ՀԶՆՀ-ի՝ նրանց վրա ունեցած ազդեցության հետ:

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ 8-ՐԴ ՀԱՐՑԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ. ՈՐՔԱ՛Ն ԺԱՄԱՆԱԿ Է ԱՆՀՐԱԺԵՇՏ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՉԱՓԵԼՈՒ ՀԱՄԱՐ

Այս հարցին ի պատասխան ստացված տվյալները կօգնեն որոշելու և, հնարավոր է, փոփոխելու շահակիցներից տվյալներ հավաքելու ժամկետները, այսպիսով՝ նաև շահակիցների կյանքում տեղի ունեցող փոփոխությունների աստիճանը:

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ 9-ՐԴ ՀԱՐՑԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ. Ո՛ՐՆ Է ՏԱՐԲԵՐ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՀԱՐԱԲԵՐԱԿԱՆ ԿԱՐԵՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆԸ

Շահակիցների՝ տարբերվերջնարդյունքների կարևորության վերաբերյալ պատկերացումներն էական են ծառայություններ մատուցելու տարբերակների միջև որոշում կայացնելու համար: Եթե

դասակարգման կամ կշռման/կարևորելու մոտեցում չունեք, ապա ենթադրում եք, որ դրանք բոլորը նույնչափ կարևոր են, կամ որ հարաբերական կարևորության ձեր գնահատականը արտացոլում է ձեր շահակիցների մոտեցումը:

ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ՀԱՐԱԲԵՐԱԿԱՆ ԿԱՐԵՎՈՐՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԵՄԱՏՈՒԹՅՈՒՆ ՏԱՐԲԵՐ ՍԵԳՄԵՆՏՆԵՐԻ (ՀԱՏՎԱԾՆԵՐԻ) ՄԻՋԵՎ

Անկախ այն բանից՝ մարդիկ դրական թե բացասական փոփոխություն են կրել, նրանք այդ փոփոխությանը կշիռ/կարևորություն են տվել: Երբ հերթը հասնում է սովյալների վերլուծությանը, դուք կրկին փնտրում եք համանման արժեք ունեցող կլաստերներ և ստուգում՝ արդյո՞ք դրանք կապ ունեն նման բնութագրիչներ ունեցող մարդկանց հետ: Կարող եք միջինները

հաշվարկել՝ հնարավոր կլաստերները բացահայտելու համար:

ՀԶՆՀ-ի պարազայում ազդեցության ցուցանիշներից շատերի համար արժեք համեմատել առավել և պակաս փորձառու խմբերը:

Հետազոտության արդյունքներից կարելի է ենթադրել, որ ազդեցությունը կրթության և սննդի վրա համեմատաբար ցածր է, սակայն ընդհանուր առմամբ շատ մեծ է ազդեցությունն ինքնագնահատականի, վստահության և հզորացման առումով: Հաշվի առնելով ՀԶՆՀ-ի ընդհանուր առաքելությունը՝ թվում է, թե վերջին ուղղություններով եղած ազդեցությունը կազմակերպության համար ավելի կարևոր է, քան ընտանիքի սնունդն ու երեխաների կրթությունը: Հնարավոր է՝ սա նաև պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ ՀԶՆՀ-ից ստացված եկամուտը կանանց համար կանոնավոր բնույթ չի կրում,

ինչը նշանակում է, որ այն շոշափելի ազդեցություն չի ունենում այնպիսի կրկնվող ծախսերի վրա, ինչպիսիք սննդի և կրթության ծախսերն են:

ՏԱՐԲԵՐ ՇԱՀԱԿԻՑՆԵՐԻ ԿԱՄ ՏԱՐԲԵՐ ՀԱՏՎԱԾՆԵՐԻ ՎՐԱ ԱԶԴԱԾ ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ՀԱՄԵՄԱՏՈՒԹՅՈՒՆ

Բնակչության տարբեր հատվածների կամ տարբեր շահակիցների վրա վերջնարդյունքների ազդեցության հարաբերական կարևորությունը համեմատելը ավելի դժվար է, հատկապես երբ խմբերից մեկն իր վրա զգում է վերջնարդյունքների բացասական, իսկ մյուսը՝ դրական ազդեցությունը: Օրինակ՝ ինչպե՞ս կարող եք ասել, որ ձեր ծրագիրն ունի զուտ դրական արժեք, երբ գիտեք, որ որոշ շահակիցներ տուժել են բացասական

վերջնարդյունքներից, իսկ մյուսները՝ շահել դրականներից: Դուք պետք է մի բան որոշեք՝ կամ շարունակել, կամ փոփոխել այն, ինչ անում եք: Ազդակիրների տեսանկյունից այս վերջնարդյունքների հարաբերական կարևորության մասին որոշ պատկերացում ունենալը կօգնի ավելի լավ որոշում կայացնելու:

Վերջնարդյունքների համար համապատասխան ֆինանսական պրոքսիներ կիրառելու օգուտներից մեկն այն է, որ դա խմբերի միջև համեմատությունն ավելի թափանցիկ է դարձնում: Եթե անհրաժեշտ է ընտրություն կատարել ծառայությունների մատուցման երկու ձևերի միջև (տարբեր խմբերի համար տարբեր քանակի դրական և բացասական վերջնարդյունքներով), դուք պետք է կատարեք այս համեմատությունը:

Շեմը սահմանելը հեշտացնում է գործը: Արդյունքում դուք սկսում եք՝ հարցնելով.

«Ո՞րն է մարդկանց առավելագույն թիվը, որը պետք է կրի վերջնարդյունքի բացասական ազդեցությունը, նախքան մենք արհապագա կլինենք փոփոխել այն, ինչ անում ենք»:

Այս հարցի մասին մտածելը հանգեցնում է ձեր վերջնարդյունքների քանակի, տևողության և պատճառականության մասին մտածելուն, ինչպես նաև ստիպում նկատի ունենալ դրանց հարաբերական կարևորությունը ձեր շահակիցների տեսանկյունից:

ԿՇԻՌՆԵՐ ԵՎ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐ

Եթե պարզվի, որ ձեր շահակիցները կարծում են, թե ձեր նպատակների վերաբերյալ վերջնարդյունքները պակաս կարևոր են, քան այլ վերջնարդյունքներ, սա չի նշանակում, որ պետք է հրաժարվել ձեր նպատակներից: Այս բացահայտումը կարող է օգնել մշակելու ապրանքներ

և ծառայություններ, որոնք կմեծացնեն արժեքը ձեր շահակիցների համար:

Այս տեղեկությունը կարող եք օգտագործել մարքեթինգում՝ ձեր ծրագրում ներգրավված մարդկանց թիվը մեծացնելու համար, ինչը կբարձրացնի նպատակներին հասնելու աստիճանը:

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ 10-ՐԴ ՀԱՐՑԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ. ՈՐ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՆ ԵՆ, ՈՐ ՆՇԱՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆ ՈՒՆԵՆ ԿԱՄ ԲԱՎԱՐԱՐ ԿԱՐԵՎՈՐ ԵՆ, ՈՐՊԵՍՋԻ ԴՐԱՆՔ ԿԱՌԱՎԱՐԵՆՔ

Ազդեցության այս հարցն օգնում է հասկանալու՝ ձեր բացահայտած փոփոխություններից որոնք են կարևոր: Սրան անմիջապես հետևում է «Կարևոր են ո՞ւմ համար» հարցը: Արդյո՞ք դրանք կարևոր են ձեր շահակիցների տեսանկյունից և

կարող են օգտակար լինել շահակիցների համար արժեքը մեծացնելու վերաբերյալ ձեր որոշումների կայացման գործում: Այս հարցին դուք անդրադառնում եք առաջին փուլում, երբ ընտրում եք այն վերջնարդյունքները, որոնց վերաբերյալ տվյալներ եք հավաքելու երկրորդ փուլում: Այժմ, երբ տվյալները հավաքել եք, կարող եք որոշել՝ արդյոք վերջնարդյունքները կարևոր են՝ յուրաքանչյուր շահակցի կամ շահակիցների հատվածի համար հաշվի առնելով հետևյալ հանգամանքների որևէ համադրություն.

- Որքան փոփոխություններ են տեղի ունեցել (*Ազդեցության հարց 6*):
- Պատճառականությունը (*Ազդեցության հարց 7*):
- Փոփոխության տևողությունը (*Ազդեցության հարց 8*) և
- Փոփոխության հարաբերական կարևորությունը (*Ազդեցության հարց*

9):

Սա անելու տարբերակներից մեկը այս չորս հարցերի վերաբերյալ ձեր ունեցած բոլոր տվյալները մեկ աղյուսակում տեղադրելը և յուրաքանչյուր վերջնարդյունքի ընդհանուր կշիռը հաշվարկելն է: ՀԶՆՀ-ի պարագայում որոշվել է, որ սահմանված բոլոր վերջնարդյունքները շարունակում են կարևոր մնալ, և որ տվյալները կարող են օգնել մեծացնելու ազդեցությունը:

ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՀԱՇՎԵՏՎՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱԶՄՈՒՄ

Արտաքին հաշվետվությունները, ինչպես նաև սոցիալական ազդեցության վերաբերյալ տեղեկության ներկայացումը ձեր ֆինանսավորողին և այլոց վկայում են թափանցիկության մասին և մեծացնում ձեր կազմակերպության նկատմամբ վստահությունը, ինչը կարող է օգնել

դրամական միջոցների հայթայթման և ներդրումներ բերելու գործին: Սակայն մեր «ազդեցության մտածողության» վրա կենտրոնանալու համատեքստում հաղորդակցությունն ու հաշվետվությունը հավասարապես կարևոր են որպես ներքին վարժություն: Սա նշանակում է որոշումներ կայացնողներին տրամադրել պատշաճ, ամբողջական և ճշգրիտ տեղեկություններ, որոնց վրա նրանք կարող են հենվել ընտրություն կատարելիս: Որոշում կայացնողները հավանաբար դուք եք, ձեր կառավարման խորհուրդը և անձնակազմը: Նրանք պետք է կանոնավորապես ծանոթանան ազդեցությանն առնչվող տեղեկություններին և դադարեցնելու, փոփոխելու կամ ընդլայնվելու որոշումները դրանց հիման վրա կայացնեն:

Կարևոր է ազդեցության վերաբերյալ տեղեկությունը ներկայացնել ոչ միայն ֆինանսավորողներին, այլև մյուս

շահակիցներին: Ստուգելով տվյալների ճշգրտությունն իրենց տեսանկյունից՝ շահակիցներն այսպիսով կհաստատեն ձեր մոտեցումը: Սա նաև թափանցիկություն կապահովի, երբ շահակիցները տեսնում են ձեր արդյունավետությունը, ինչպես նաև վերջնարդյունքների տեսակները, որոնք կարող են ակնկալել:

Արտաքին հաշվետվությունները առնվազն պետք է ներառեն հետևյալը.

- *հաշվետվության շրջանակը՝ սահմանելով ընդգրկված գործողությունները և ժամանակային ծածկույթը,*
- *հաշվետվության նպատակը, լսարանը և ակնկալվող գործածությունը,*

- *ազդեցության մրաժողության զարգացման պլանները,*
 - *շահակիցներից սրացված տվյալների հիման վրա գործողություններում կատարված փոփոխությունները,*
 - *ազդեցության հարցերի ամփոփ պատասխաններ՝ վերլուծված ըստ սեգմենտների,*
 - *գործընթաց, որով ապահովվել են ձեր հաշվետվության մեջ տեղ գրած տեղեկությունների ճշգրտությունը, համապատասխանությունը և ամբողջականությունը:*
- Ներքին հաշվետվությունները մշակվում

են որոշակի նպատակ բավարարելու համար, այդ թվում՝ տվյալների հիման վրա որոշումների կայացումը, սակայն պետք է ներառեն.

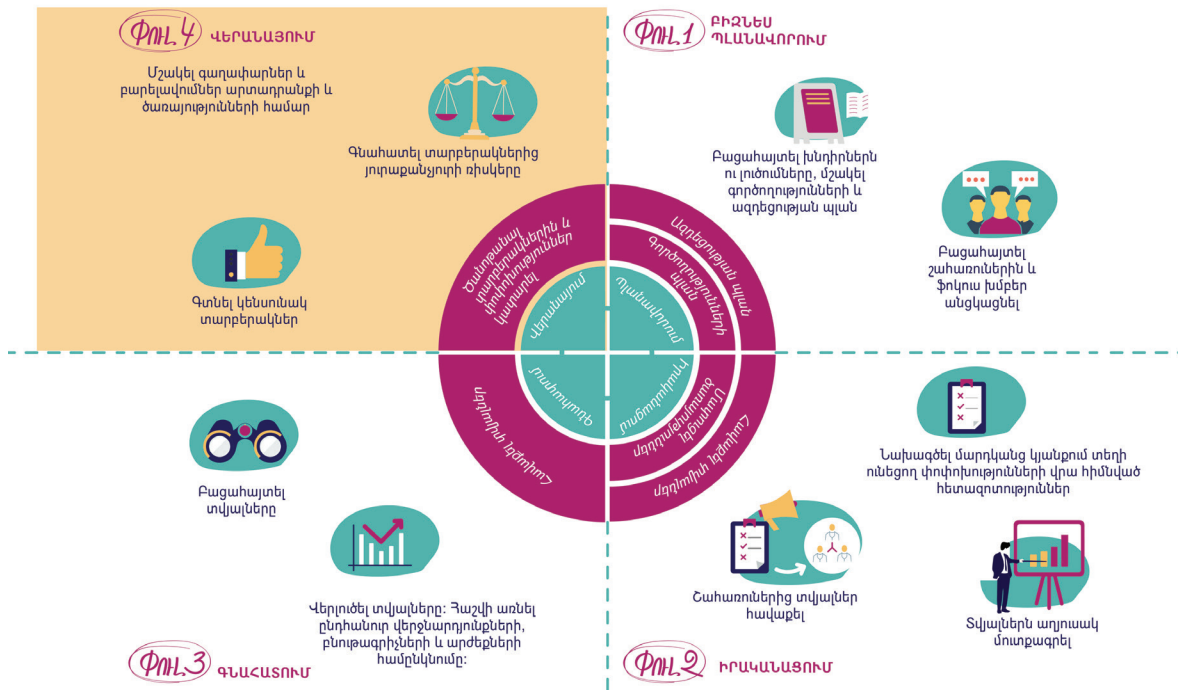
- *որոշակի առաջարկություններ, որոնց հիման վրա որոշումներ կկայացվեն,*
- *յուրաքանչյուր առաջարկությունը հիմնավորող փաստերը՝ անդրադառնալով ճշգրտությանը, համապատասխանությանը և ամբողջականությանը, ռիսկերն ու հետևանքները կազմակերպության և շահակիցների համար, եթե առաջարկվող որոշումներից որևէ մեկից անհրաժեշտ լինի հրաժարվել:*

ՓՈՒԼ 4

ԿԵՐԱՆԱՅՈՒՄ



ԱՌԱՎԵԼԱԳՈՒՅՆԻ ՀԱՍՑՆԵԼ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ



Չորրորդ փուլում տվյալներն ու վերլուծությունն օգտագործում ենք՝ որոշելու համար, թե ինչպես կարող ենք մեծացնել մարդկանց կյանքում մեր ստեղծած ազդեցությունը: Գործողությունների մեծ մասի դեպքում սա հանգում է երեք հնարավոր որոշումներից մեկին՝ փոփոխել, դադարեցնել կամ ընդլայնել: Ինչպես ուղեցույցի յուրաքանչյուր փուլում, շահակիցների ներգրավումն ապահովում է, որ որոշումները համապատասխանեցվեն ձեռնարկության նպատակներին և բավարարեն շահակիցների կարիքները:

ԱՌԱՎԵԼԱԳՈՒՅՆԻ ՀԱՍՑՆԵԼ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ

ՍՏՈՒԳՄԱՆ ԹԵՐԹԻԿ

Այս փուլի ավարտին դուք պետք է արեղծած (կամ վերանայած) լինեք.

- Որոշումներ կայացնողներին (ձեր կազմակերպության խորհուրդը կամ կառավարման կոմիտեն) ուղղված առաջարկների աղյուսակ, թե ինչպես պետք է ձեր գործողություններն ընդլայնվեն, փոփոխվեն կամ դադարեցվեն:
- Մի շարք առաջարկություններ թիրախները փոփոխելու վերաբերյալ (կամ դրանք անփոփոխ թողնելու հիմնավորում):

Փուլ 1. Պլանավորում

- Բացահայտել խնդիրներն ու լուծումները և մշակել գործողությունների և ազդեցության պլան
- Բացահայտել շահակիցներին և ֆոկուս խմբեր անցկացնել
- Ազդեցության պլան
- Գործողությունների պլան
- Պլանավորում

Փուլ 2. Իրականացում

- Նախագծել մարդկանց կյանքում տեղի ունեցող փոփոխությունների վրա հիմնված հեղափոխություններ
- Շահակիցներից փոխախել հավաքել
- Տվյալները աղյուսակ մուտքագրել
- Հավաքել փոխախել
- Մատուցել ծառայություններ

➤ Իրականացում

Փուլ 3. Գնահատում

- Բացահայտել փոխախել
- Վերլուծել փոխախել: Հաշվի առնել ընդհանուր վերջնարդյունքների, բնութագրիչների և արժեքների համընկնումը:
- Հավաքել փոխախել
- Գնահատում

Փուլ 4. Վերանայում

- Մշակել գաղափարներ և բարելավումներ արտադրանքի և ծառայությունների համար
- Գնահատել տարբերակներից յուրաքանչյուրի ռիսկերը
- Գտնել կենսունակ տարբերակներ
- Ծանոթանալ տարբերակներին և

փոփոխություններ կատարել

➤ *Վերանայում*

Ներածական մասում ասացինք, որ ազդեցության մտածողությունը (շարունակաբար ուսումնասիրել զանազան տարբերակներ և փոփոխել այն, ինչ անում եք) հնարավոր է դարձնում ձեր ունեցած ռեսուրսներով հնարավորինս մեծ ազդեցություն ունենալ: Սա նշանակում է համադրել ձեռնարկատիրական խանդավառությունը ձեր շահակիցների փորձի վերաբերյալ տվյալների հետ: Նշանակում է պատրաստ լինել շարունակաբար բարելավելու կամ փոփոխելու այն, ինչ անում եք:

- *արդիականացնելով եղած ապրանքներն ու ծառայությունները,*
- *ընդլայնելով այն ապրանքներն ու ծառայությունները, որոնք լավ են աշխատում,*
- *չաշխատող ապրանքների կամ ծառայությունների փոխարեն նորն*

առաջարկելով,

- *ազդեցության մեծացման նպատակով բաց լինելով ռազմավարական գործընկերության համար,*
- *պատրաստ լինելով ռազմավարության և գործունեության մեջ առավել հիմնարար փոփոխություններ կատարելուն:*

Եթե շահակիցներից իմացածը ձեզ ձեր հարմարավետության տարածքից դուրս չի մղում, ուրեմն ամենայն հավանակա՜նությամբ դուք դեռևս չունեք «ազդեցության մտածողության» մշակույթ:

Տվյալների հավաքումը, գրանցումն ու վերլուծությունը կօգնեն կազմակերպության ազդեցությունն առավելագույնի հասցնելուն միայն այն դեպքում, եթե դուք դրանք օգտագործեք տարբեր կերպ ռեսուրսների բաշխման վերաբերյալ որոշումներ կայացնելու նպատակով:

ԴԱԴԱՐԵՑՆԵԼ, ՓՈՓՈԽԵԼ ԿԱՄ ԸՆԴԼԱՅՆԵԼ

Այս պահին դուք արդեն պետք է կարողանաք պատասխանել ազդեցության 10 հարցերին: Մենք նաև սահմանում ենք ռազմավարական մի քանի հարցեր, որոնց այս ազդեցության հարցերը կօգնեն պատասխանելու:

- *Արդյո՞ք ունենք ճիշտ ռազմավարություն: Սրան պատասխանելը կարող է նշանակել, որ պետք է դադարեցնենք մեր աշխատանքը, եթե մարդկանց համար բավարար արժեք չենք սրբեղծում:*
- *Արդյո՞ք պետք է փոխենք մեր արտադրանքն ու ծառայությունները կամ նորարարություններ կատարենք՝ մարդկանց համար ավելի մեծ արժեք սրբեղծելու նպատակով:*
- *Արդյո՞ք պետք է ընդլայնվենք մարդ-*

կանց համար ավելի մեծ արժեք սրեղծելու նպատակով:

Յուրաքանչյուր փուլում մենք ընդգծել ենք, թե ինչպես ձեր հավաքած տեղեկությունը կարող է օգնել ավելի մեծ արժեք ստեղծելու տարբերակներ գտնելու գործում: Այժմ ձեզնից և ձեր շահակիցներից է կախված գաղափարներ առաջ քաշելն ու դրանք փորձարկելը: Քիչ հավանական է, որ պարզվի, թե ոչինչ չպետք է փոխել, քանի որ ձեր շուրջը եղած աշխարհը և մարդիկ, որոնց հետ աշխատում եք, նույնպես փոխվում են:

ԹԻՐԱԽՆԵՐ, ԿԱՆԻԱՏԵՍՈՒՄՆԵՐ ԵՎ ԲՅՈՒՋԵՆԵՐ

Ձեր ցանկալի սոցիալական արժեքը ստեղծելու համար թիրախների կամ տարեկան բյուջեի սահմանումը և այդ թիրախների ուղղությամբ առաջընթացի

պարբերական վերանայումը ձեր ազդեցությունը մեծացնելու վրա կենտրոնացած մնալն ապահովելու մի տարբերակ են: Կա երկու տարբերակ.

- *Եթե հասնում ենք մեր թիրախներին, արդյո՞ք դրանք բավարար մեծ են, հնարավոր կլինե՞ր ավելի մեծ արժեք սրեղծել միևնույն ռեսուրսներով:*
- *Եթե չենք հասնում թիրախներին, արդյո՞ք թիրախը չափազանց բարձր է, թե՞ անհրաժեշտ է փոխել այն, ինչ անում ենք:*

Եթե հաշվարկը ցույց է տալիս, որ անհրաժեշտ է փոփոխություններ կատարել, ուրեմն երկու տարբերակների միջև ընտրություն պետք է կատարենք: Սա կարող է լինել մեր ներկա գործողությունների համեմատությունն այլընտրանքային տարբերակի հետ կամ ընտրություն կատարել մի քանի տարբերակների միջև, որոնցից միայն մի

քանիսը կարելի է ընտրել:

Տարբերակների միջև ընտրություն կատարելիս որոշում կայացնողները կարիք ունեն.

- *առաջարկությունների, առաջարկների և գաղափարների, առաջարկությունը հիմնավորող ազդեցության ավյալների, որոնք որակյալ են, վստահելի և բավարարում են ճշգրտության, արդիականության և ամբողջականության պահանջները, այլ տարբերակների արժեքի մասին ավյալների, ընտրությունը չեղարկելու պարագայում կազմակերպության և շահակիցների համար ռիսկերի ու հետևանքների մասին տեղեկության, գործելու մի մշակույթում, որը խրախուսում է փոփոխության հանգեցնող որոշումները:*

Տվյալների հավաքումը, վերլուծությունն ու օգտագործումը շարունակական բնույթ

պետք է կրեն և ներառված լինեն ձեր ամենօրյա աշխատանքում ու օժանդակ են դրան: Պետք է կիրառվեն փոքրիկ շտկումների, արտադրանքի և ծառայությունների վերափոխման, տարածման ուղիների փոփոխության, շահակիցներին մոտենալու կերպի փոփոխության, նոր շահակիցների ներգրավման, ինչպես նաև ավելի մեծ ռազմավարական որոշումների համար անհրաժեշտ տեղեկություններ տրամադրելու նպատակով:

ԱՇԽԱՏԵԼ ՄԻԱՍԻՆ

Դադարեցնելը, փոփոխելը կամ ընդլայնելը դժվար որոշումներ են, որոնք պետք է կայացնել, հատկապես եթե ձեր կազմակերպությունը ֆինանսավորում է ստանում որոշակի վերջնարդյունքի համար: Իրականում այս որոշումները լավագույնս կայացվում են ձեր ֆինանսավորողի հետ:

ԴԱԴԱՐԵՑՆԵԼ, ՓՈՓՈԽԵԼ, ԹԵ՛ ԸՆԴԱՑՆՎԵԼ. ՀԶՆՀ-Ի ՕՐԻՆԱԿԸ

Այս վարժությունից բխող հիմնական մտահոգությունը ՀԶՆՀ-ի համար այն է, որ նրանց շահակից կանայք շարունակում են մեծապես կախված մնալ և կարծես այնքան էլ առաջ չեն անցել ձեռնարկատիրական գործում: ՀԶՆՀ-ն այս խնդիրը լուծելու մի քանի տարբերակ ունի.

- *Հստակ պայմանավորվածություն արտադրող գործընկերների հետ, որ ՀԶՆՀ-ն պատրվեն կիրամետրի միայն որոշակի ժամանակահատվածի համար (օրինակ՝ 10 փարի), որից հետո նրանք վաճառքի որոշակի մակարդակ պետք է ապահովեն նաև այլ պատվիրատուների համար:*
- *Աշխատել կանանց հզորացմամբ հեղափոխելով այլ գործընկերների հետ՝ մշակելու ձեռնարկատիրական ծրագրեր, որոնցում կընդգրկվեն շահակից կանայք ՀԶՆՀ-ի հետ աշխատելուն զուգահեռ:*
- *Գործարկել դրամաշնորհային ծրագրեր, որտեղ շահակից կանանցից ոմանք կսովորեն զբաղվել ձեռնարկատիրական գործունեությամբ կամ այլ կերպ գործարար հմտություններ ձեռք կրերեն, օրինակ՝ ֆորմալ կրթական ծրագրերի միջոցով:*
- *Ընդլայնել գործունեությունը՝ ավելի շար պատվիրատուներ գրնելու և շահակից կանանց ավելի շար աշխատանքով ապահովելու համար: Սա պարտադիր չէ, որ հանգեցնի ձեռնարկատիրական հմտությունների զարգացմանը կամ կանանց վերջնական ինքնուրույնությանը/անկախությանը, սակայն կարող է մեծացնել դրական ազդեցությունը կանանց վրա արացված լրացուցիչ եկամրի միջոցով:*

Եթե ձեր տվյալները վկայում են, որ բացասական վերջնարդյունքների ընդհանուր ազդեցությունը գերազանցում է դրականներին, և սա երևում է մարդկանց տված կշիռներում կամ իրական թվերում, ապա գործունեությունը փոխելու ժամանակն է: Եթե պարզվում է, որ ձեր շահակիցները չեն հասնում իրենց արժևորած վերջնարդյունքներին, անգամ եթե ձեզ հաջողվել է նրանց որոշ չափով օգնել այդ ճանապարհին, ուրեմն ռազմավարությունը վերանայելու ժամանակն է:

Որևէ գործողություն դադարեցնելու որոշումը հավանաբար կնշանակի ռազմավարության փոփոխություն: Ցանկացած որոշում պետք է լավ հիմնավորված լինի և ամենայն հավանականությամբ դառնա ավելի երկար քննարկման սկիզբ: Նման որոշումները կարող են շատ դժվար լինել

նրանց համար, ովքեր ուղղակիորեն շփվում են ձեր շահակիցների հետ, որոնք իրենց վրա կզգան լավ նպատակադրված անձնական միջամտությունների կապակցությամբ կարճաժամկետ արձագանքները, սակայն գուցե միանգամից չհասկանան այն ավելի լայն մասշտաբներն ու երկարաժամկետ նկատառումները, որոնք ուղղված են ծրագրի իրական արժեք ստեղծելուն:

Սա ծանր որոշում է մոտիվացված սոցիալական ձեռնարկատերերի համար, որոնց առաջ է մղում փոփոխություններ կատարելու բուռն ցանկությունը: Սակայն ի վերջո ձեր պատասխանատվությունը այն մարդկանց հանդեպ, որոնց փորձում եք օգնել, նշանակում է, որ դուք պետք է պատրաստ լինեք դադարեցնելու այն գործողությունները, որոնք ավելի շատ վնաս, քան օգուտ են բերում, անգամ այն դեպքում, երբ սա վտանգում է ձեր կազմակերպության բարի համբավը:

Դադարեցնելն այն գործունեությունը, որի ազդեցությունը բացասական է, կամ որն առհասարակ ազդեցություն չունի, և սրա հետ կապված ազնիվ պահվածքը, կարող են օգնել պահպանելու ձեր սոցիալական ձեռնարկության վստահությունն ու թափանցիկությունը, ինչպես նաև ձեր ռեսուրսները դրական ազդեցություն ստեղծող գործունեությանն ուղղելու հարցում:

ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԿԱՏԱՐԵԼ ԱՐՏԱԴՐԱՆՔԻ, ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԵՎ ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՄԵՋ

Արտադրանքը, գործողություններն ու ծառայությունները փոփոխելու երեք տարբերակ կա.

- ▶ *փոփոխություն կատարել ամբողջ արտադրանքում և բոլոր ծառայություններում,*

- փոփոխել մարդկանց թիրախավորման ձևը կամ
- փոփոխել գոյություն ունեցող ապրանքների և ծառայությունների մի մասը՝ որոշակի խմբերի ավելի լավ ծառայելու համար:

ՓՈՓՈԽԵԼ ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՇԱՀԱԿԻՑՆԵՐԻ ՏԱՐԲԵՐ ՍԵԳՄԵՆՏՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ

Մի ծառայությունը մեկ ուրիշով փոխարինելու որոշումը հաճախ դժվար է լինում, նույնիսկ եթե փոխարինող ծառայությունը միևնույն ընդհանուր նպատակն ունի: Փոփոխելու անհրաժեշտությունն առաջանում է, երբ տվյալները շարունակաբար հուշում են, որ գոյություն ունեցող ծառայությունն այնքան էլ մեծ ազդեցություն չունի: Տվյալները կարևոր են ցանկացած որոշման կայացման համար: Սակայն ճիշտ այնքան,

որքան կարևոր է տվյալներ ունենալը, կարևոր է ռեֆլեքսիայի և փոխվելու պատրաստակամության մշակույթի առկայությունը:

Մի՛ վախեցեք փոփոխվելուց և նոր լուծումներ փորձարկելուց: Փոխվե՛ք, հետևե՛ք և համեմատե՛ք փոփոխվող իրավիճակներում ստեղծված արժեքը՝ ձեր կազմակերպության ազդեցությունն առավել-լագույնի հասցնելու համար:

Միջավայրը, որում սոցիալական ձեռնարկատերերն աշխատում են, անընդհատ փոփոխվում է, և այն ծառայությունները կամ արտադրանքը, որոնք ընդունելի էին որոշ շահակիցների համար, հնարավոր է ժամանակի ընթացքում ավելի քիչ ազդեցություն ունենան:

Մշտադիտարկումը շարունակական և կանոնավոր գործընթաց պետք է լինի, որպեսզի կարողանաք հետևել

փոփոխություններին և արձագանքել համապատասխանաբար փոփոխելով արտադրանքն ու ծառայությունները:

Երբեմն փոքրիկ փոփոխությունները կարող են ավելի մեծ ազդեցություն ունենալ՝ առանց հավելյալ զգալի ֆինանսական ռեսուրսների: Տարբեր մոտեցումների փորձարկումը և նոր շահակիցների ներգրավումը կարող են օգնել գտնելու նպաստավոր լուծումներ, ինչպես նաև խորացնելու սոցիալական խնդրի և ձեր շահակիցների փորձառության վերաբերյալ ձեր պատկերացումները՝ ի վերջո օգնելով մեծացնելու ձեր ստեղծած արժեքը:

Վերջապես, հնարավոր է տարբերակված արտադրանքը կամ ծառայությունները որոշակի սեգմենտներին ուղղելու հնարավորություն լինի, օրինակ՝ կենտրոնանալով ինչ-որ խմբի կողմից որևէ ծառայության գործածությունը մեծացնելու կամ

ծառայությունների այնպիսի փոփոխության վրա, որ դրանք հասցեագրեն այդ խմբի կարիքները կամ բնութագրիչները:

Այն հանգամանքը, թե որոշումները կայացվում են փոփոխություններ իրականացնելու, թե փորձարկելու համար, կախված կլինի հետևյալ հանգամանքների որևէ համադրությունից.

- ▶ *փոփոխությանն օժանդակող տվյալները. արդյո՞ք դրանք բավարար ճշգրիտ, ամբողջական և մանրամասն են,*
- ▶ *փոփոխության գինը, փոփոխությունը չեղարկելու և նույն կետին վերադառնալու գինը, եթե այն չաշխարհի,*
- ▶ *այն գինը, որն ուրիշները պետք է վճարեն, եթե փոփոխությունը չաշխարհի:*

Շահակիցների տարբեր սեզմենտներին հասցեագրելու նպատակով գործողությունների փոփոխության ավելի շատ ռեսուրսների համար տե՛ս գործիքատուփը:

ԸՆԴԱՅՆՎԵԼՈՒ ՈՐՈՇՈՒՄ

Սոցիալական ազդեցության ընդլայնումը սոցիալական ձեռներեցների հիմնական նպատակն է: Նրանց ուղղորդում է ավելի մեծ արժեք ստեղծելու և իրենց առջև դրված սոցիալական խնդիրը լուծելու մղումը: Ընդլայնվել կարող է պարզապես նշանակել ծախսերի արդյունավետության միջոցով սոցիալական ձեռնարկության չափերի մեծացումը և դրա ազդեցության բարձրացումը՝ այսպիսով միևնույն ներդրման արդյունքում ավելի մեծ արժեք ստեղծելով: Սակայն այն կարող է նաև նշանակել ձեր ազդեցության ընդլայնումը՝

- ▶ *մեծացնելով նկարելի սոցիալական փոփոխության համար ռիսկի գնալու ձեր պարտաստանությունը,*
- ▶ *մարդկանց և կազմակերպությունների հետ գործընկերային հարաբերությունների մեջ մտնելով և համարել ընդ-*

լայնվելով,

- ▶ *ձուլվելով այդ կազմակերպությունների հետ,*
- ▶ *Ֆրանչայզինգով,*
- ▶ *նոր ծառայությունների գործարկումով:*

Տե՛ս գործիքատուփը՝ ընդլայնման վերաբերյալ ավելի շատ ռեսուրսների համար:

Քանի որ ընդլայնումը հաճախ ենթադրում է մարդկանց նոր կամ այլ խմբերի հետ աշխատանք, հնարավոր է տարբեր վայրերում ձեր ազդեցության կառավարումը արտացոլի փոփոխությունները սոցիալական ձեռնարկության ռազմավարության, արտադրանքի, ծառայությունների և գործառնական մոդելի մեջ: Հաճախ որոշ բաներ ավելի արդյունավետ են լինում առավել լայնամասշտաբ գործողությունների պարագայում, ինչը նշանակում է, որ ներդրման յուրաքանչյուր միավորի դիմաց կարող եք ավելի մեծ արժեք ստանալ: Սակայն ընդլայնման առավելություններն

ունեն որոշակի սահմաններ. կա մի կետ, որից հետո դժվարանում են նոր արժեքի ստեղծումը, ճկունությունը, տեղական խնդիրներին արձագանքումը և տեղում գործընկերային սխեմաների ստեղծումը:

ԳՈՐԾԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆ

Կարող են լինել կայուն համակարգային փոփոխություններ ստեղծելու հնարավորություններ, որոնք բխում են ուրիշների հետ համագործակցությունից: Գործընկերների հետ աշխատելը միշտ չէ, որ հեշտ է, և անհրաժեշտ է հստակ պատկերացնել օգուտները: Գործիքատուփն ավելի շատ ռեսուրսներ ունի:

ՇԱՀԵՐԻ ՊԱՇՏՊԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

Երկարատև համակարգային փոփոխությունը հեշտ չի տրվում և հաճախ ազգային կամ տեղական մակարդակում քաղաքականության փոփոխություն է պահանջում: Հնարավոր է, որ ձեր բիզնեսին զուգահեռ ջատագովության կամ քարոզարշավի կարիք լինի՝ ձեր փորձի օրինակով փաստելու, որ քաղաքականության փոփոխությունն անհրաժեշտ է, և այն կաշխատի:

ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ

Ընդլայնման որոշումը ռազմավարության հարց է, հատկապես երբ այն իր հետ լրացուցիչ ռիսկեր է բերում: Ցանկացած առաջարկություն կարիք ունի տվյալներով և

փաստերով հիմնավորման և հավանական է ավելի երկար քննարկման սկիզբ դառնա:

ԹԻՐԱԽՆԵՐԻ ՎԵՐԱՆԱՅՈՒՄ

Ձեր խորհրդին (կամ կառավարման կոմիտեին) մի շարք առաջարկություններ ներկայացնելուց զատ դուք պետք է հաշվի առնեք թիրախներին առնչվող հնարավոր հետևանքները: Եթե անհրաժեշտ լինի փոփոխություն իրականացնելու, արդյո՞ք կարող եք համապատասխանաբար փոփոխել թիրախները: Մեկ այլ տարբերակ է, երբ առաջարկվող փոփոխությունը, հնարավոր է, մի բան է, որն անհրաժեշտ է կատարել գոյություն ունեցող թիրախը բավարարելու համար: Այս դեպքում թիրախը կարող է անփոփոխ մնալ:

ԵՐԱԿԿՑՈՒԹՅՈՒՆ



ՎԵՐՋԸ ԵՎ ՍԿԻԶԲԸ

Սույն ուղեցույցի նպատակը սոցիալական ձեռնարկատերերին գործնական աջակցություն ցուցաբերելն է իրենց դրական ազդեցությունը մեծացնելու և մարդկանց կյանքում իմաստալի փոփոխություններ կատարելու գործում: Ներկայացվող մոտեցումը զանազան կազմակերպություններում փորձարկվել և ստուգվել է հեղինակների և այլոց կողմից:

Եթե կա մի ուղերձ, որն արժի ձեզ հետ տանել, ապա դա ազդեցության մտածողությունը ձեր սոցիալական ձեռներեցության մեջ ամրագրելու գաղափարն է՝ ռազմավարությունը սահմանելուց մինչև ամենօրյա գործունեություն: Սա նշանակում է շարունակաբար կենտրոնանալ

շահակիցների համար ստեղծվող փոփոխությունների վրա և մեծացնել այդ ազդեցության արժեքը՝ ի պատասխան շահակիցների արձագանքի: Ազդեցության մտածողությունը պահանջում է ներգրավել և հաշվետու լինել ձեր շահակիցներին, գլխավորապես նրանց, որոնց ձեր սոցիալական ձեռնարկությունը մտադիր է օգնել: Դուք պետք է որոշումներ կայացնելու համար բավարար որակյալ տվյալներ ու տեղեկություններ հավաքեք, որոնք կօգտագործվեն ձեր ընտրած սոցիալական խնդրի լուծմանն ուղղված արտադրանքի կամ ծառայությունների մշակումը բարելավելու նպատակով:

Ուղեցույցում շատ բան կա, սակայն

չպետք է մտածել, թե անհրաժեշտ է ամեն ինչ միանգամից անել կամ անմիջապես պատասխանել ազդեցության բոլոր հարցերին: Այնուամենայնիվ, պետք է գիտակցել, որ սոցիալական ազդեցությունն առավելագույնի հասցնելը թիրախներ սահմանելու, տվյալներ հավաքելու և ձեր կատարողականը բարելավելու համար աշխատանքը կարգավորելու անվերջ ցիկլ է:

Կարող եք սկսել պարզապես հարցնելով՝ արդյո՞ք ունեք այնքան ազդեցություն, որքան կարող եք, պատրաստ եք փոփոխություններ կատարելու, սահմանելու որոշ թիրախներ և ամենայն խստությամբ չափելու, թե ինչ է տեղի ունենում:

Մնացածը կհաջորդի:

ՀԱՎԵԼՎԱԾ 4: ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ԱՐԺԵՔԻ ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐԸ

Սոցիալական արժեքի այս սկզբունքները մշակվել են Սոցիալական ինտերնացիոնալի կողմից՝ որպես կազմակերպությունների համար սույն ուղեցույցում բարձրացված հարցերին պատասխանելու միջոց և որպես այն մարդկանց հաշվետվողականության հիմք, որոնց կյանքը փոխվում է մեր գործունեության արդյունքում: Այդ սկզբունքներն են.

1. *Ներգրավել շահակիցներին:* Շահակիցներին ներգրավելով՝ տեղեկացրեք, թե ինչն է չափվում, և ինչպես է դա չափվում ու արժևորվում որպես սոցիալական արժեք:
2. *Հասկանալ՝ ինչն է փոխվում:* Բացատրեք, թե ինչպես է ստեղծվում փոփոխությունը, և գնահատեք դա հավաքված փաստերի միջոցով՝ ճանաչելով դրական և բացասական, ինչպես

նաև նախատեսված և չնախատեսված փոփոխությունները:

3. *Գնահատել կարևորը:* Զանազան տարբերակների միջև ռեսուրսները բաշխելու վերաբերյալ որոշումների կայացումը պետք է հաշվի առնի շահակիցների արժեքները և տարբեր վերջնարդյունքների հարաբերական կարևորությունը: Այս գործընթացը տեղեկացվում է շահակիցների նախընտրություններով:
4. *Ներառել միայն այն, ինչ նյութական է:* Որոշեք, թե ինչ տեղեկություններ ու փաստեր է անհրաժեշտ ներառել վկայություններում՝ իրական և անաչառ պատկերը ներկայացնելու համար, այնպես որ շահակիցները կարողանան ողջամիտ եզրահանգումներ անել ազդեցության վերաբերյալ:

5. *Չվերագրել ավելին:* Ձեզ վերագրեք միայն այն արժեքը, որը ստեղծվել է գործողությունների արդյունքում:

6. *Լինել թափանցիկ:* Ցույց տվեք, թե ինչ հիմքերով է հնարավոր վերլուծությունը համարել ճշգրիտ և արդարացի, ինչպես նաև, որ այն կներկայացվի և կքննարկվի շահակիցների հետ:

7. *Սրտգեղ արդյունքները:* Ապահովեք համապատասխան անկախ հավաստիացում:

Այս սկզբունքները և ազդեցության մտածողությունը պետք է օգնեն ձեր ունեցած ռեսուրսներով ազդեցությունը մեծացնելու գործում, ինչն իր հերթին ձեզ ավելի մրցունակ կդարձնի և ավելի լավ կդիրքավորի՝ այլ աղբյուրներից եկամուտը ավելացնելու համար:

ՀԱՎԵԼՎԱԾ 5: ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՄՏԱԾՈՂՈՒԹՅԱՆ ՇՐՋԱՆԱԿ

Ուղեցույցը Էստոնական սոցիալական ձեռնարկությունների ցանցի, Քոչ համալսարանի Սոցիալական ազդեցության ֆորումի, Միկադո կայուն զարգացման խորհրդատվության և ՄԹ Սոցիալական արժեք կազմակերպության երկամյա համագործակցության արդյունքն է «Իմացի՛ր քո արդյունքը» ծրագրի շրջանակում: Ազդեցության մտածողության մոտեցումը մշակելը երկար և ինտենսիվ գործընթաց

էր, և ուղեցույցը, որը հիմա ձեր ձեռքին է, մշակված մոտեցումը օգտակար և համապարփակ կերպով ներկայացնելու նպատակ ունի:



ՀԼՍԻ ԲԵԿ
ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԼՐԱԳՐՈՒԹՅԱՆ ԱԿՈՒՄԲ
PUBLIC JOURNALISM CLUB